

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشخير العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2024

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه 2024

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق

الأداء المتميز للمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسية اتصالات الجزائر (تبسة)

تحت إشراف الأستاذة

مقران علفية

من إعداد:

محمد ليلي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ-ب-	درار يحيى
مشرفا ومقرر	أستاذ-ب-	مقران علفية
مناقشا	أستاذ-أ-	بوعلاق نوال

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a slightly curved, horizontal line. Five vertical arrows point upwards from the top of the page, indicating the direction of the main vertical strokes. Small numbers (1, 2, 3, 4, 5) are placed at the beginning of various strokes to indicate the sequence and direction of writing. The background is a light gray grid with horizontal and vertical dotted lines. At the bottom left, there is a small signature and the number '2'.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2024

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2024

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق

الأداء المتميز للمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسية اتصالات الجزائر (تبسة)

تحت إشراف الأستاذة

مقران علفية

من المحاد:

عويذ ليلي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ-بج-	دزار يحيى
مشرفا ومقرر	أستاذ-بج-	مقران علفية
مناقشا	أستاذ-أ-	بوعلاق نوال

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَالِمِينَ﴾



عظم المراد فهان الطريق، فحياة لذة الوصول... لتمحي مشقة السنين..
فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا.. وأملا إلا وأغرقتني سرورا.
إلى من أعطت وأجزلت بعطائها.. المشرفة على تأطير انجاز المذكرة

تتواري كلمات الشناء نجلا تقديرا لعطائك

ومجهوداتك التي كبرت وتسامت بفضل الله ثم بتعاونك

الأستاذة مفران علجية

ولأني ذات يوم كنت احدي طالباتك

هنيئا لنا بك وهنيئا لك روعة العطاء

ولا ننسى أن نتقدم بأرقى و أئمن عبارات

الشكر و العرفان لكافة أساتذة جامعة الشيخ

العربي التبسي-تبسة- وجميع القائمين على

ادارة كليتنا .

إهداء

الحمد لله ماتم جهد ولاختم سعي الا بفضلته وماتخطى العبد من عقبات وصعوبات الا بتوفيقه

الحمد لله الذي شاء لنا من الأقدار أعظمها ومن الأفراح أعمقها ومن الانتصارات أفضلها.

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا لا الطريق كان محفوبا بالتسهيلات لكني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

والحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

أهدي هذا العمل الى نفسي الطموحة أولا ثم الى ذخيرتي ومصدر قوتي وموطن إرادتي، ارضي الصلبة وجداري المتين، إلى من راهنو على نجاحي، (عائلي) أتم مصدر فخري واعتزازي.

إلى أجمل هدايا الرحمن المؤنسات الغاليات قرة العين وبهجة القلب "بناتي"

شهد..ألاء الرحمن...لجين...جوانا ريتال

إلى من نسجت لي خيوط العبور بدعائها إلى من كان دعائها سر نجاحي والدي حفظها الله

إلى من أحمل اسمه بكل فخر والدي رحمه الله

إلى التي كانت ولا زالت تصفق لي بحماس في كل مرة كنت على وشك الإستسلام..

إلى التي أخشى أن أفقد حماسها أكثر مما كنت أخشى فشلي إلى شقيقة روعي...

وبلسم عمري التي رافقتني طيلة أيام حياتي (أختي صليحة)

graduation

ولا أنسى رفقاء الدرب الذين شاركوني خطوات هذا الطريق..

إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة إلى رفقاء السنين ممتنة لكم جميعا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة الموارد البشرية، الموارد المادية والتحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ، وقدمت إحاطة نظرية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة في إنجاز الجزء التطبيقي حيث تم الاعتماد على عينة قدرت ب 62 استمارة استبيان كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V25) في تحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير وعلاقة ارتباط قوية للقدرات الإستراتيجية والأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- كنتيجة نظرية للدراسة ، وتوصلت أيضا الى وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة احصائية للقدرات الإستراتيجية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

الكلمات المفتاحية: القدرات الإستراتيجية، القدرات التسويقية، القدرات الادارية، القدرات التكنولوجية، التحول الرقمي. الاداء المتميز

The Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic capabilities in its three dimensions - human resources, material resources and digital transformation - in achieving the distinguished performance of the Algeria Telecom Corporation - Tebessa - and provided a theoretical overview of the dimensions of the study and their variables. To achieve the goal of the study, the descriptive approach was relied upon in preparing the theoretical part, and the case study approach was used in completing the applied part, where a sample of 62 questionnaire forms was relied upon, and the statistical program (SPSS.V25) was used in analyzing the data.

The study found that there is a significant role and strong correlation for the strategic capabilities and outstanding performance at the Algeria Telecom Corporation - Tebessa - as a theoretical result of the study. It also found that there is a statistically significant influence and correlation for the strategic capabilities on the outstanding performance at the Algeria Telecom Corporation - Tebessa - at a significant level $(\alpha \leq 0.05)$

Keywords: Strategic capabilities, marketing capabilities, management capabilities, technological capabilities, digital transformation.



فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعران
	الاهداء
v -I	فهرس المحتويات
VII- VI	قائمة الجداول
IX-VIII	قائمة الأشكال
XI-X	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
06	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز
07	مقدمة الفصل
24-8	المبحث الأول: الاساس النظري للقدرات الاستراتيجية
8	المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية
08	أولاً: التعريف بالقدرات الاستراتيجية
09	ثانياً: أهمية القدرات الاستراتيجية
10	ثالثاً: خصائص القدرات الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: أنواع القدرات الاستراتيجية
11	أولاً: القدرات التسويقية
12	ثانياً: القدرات التكنولوجية
14	ثالثاً: القدرات الادارية
15	المطلب الثالث: أبعاد القدرات الاستراتيجية
16	أولاً: الموارد البشرية
18	ثانياً: الموارد المادية
22	ثالثاً: التحول الرقمي
36-25	المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء المتميز

فهرس المحتويات

25	المطلب الاول: ماهية الأداء المتميز
25	أولاً: مفهوم الاداء
27	ثانياً: مفهوم الأداء المتميز
32	المطلب الثاني: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه
32	أولاً: مستويات الأداء المتميز
33	ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المتميز
34	المطلب الثالث: مقومات ودوافع الأداء المتميز و أساليب تحقيقه
34	أولاً: مقومات و دوافع الأداء المتميز
36	ثانياً: معايير وأساليب تحقيق الأداء المتميز
42-37	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
38	أولاً: دراسة فرحي سمرة وبخوش مديحة (2022)
38	ثانياً: دراسة زريق عمر (2018)
39	ثالثاً: دراسة لعبيدي ابراهيم (2017)
39	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
39	أولاً: دراسة (King'oo Ruth Ndanu, 2010) Strategic Capabilities And Organization Performance : A Case Of Private Universities In Kenya القدرات الاستراتيجية والأداء التنظيمي ، دراسة حالة الجامعات الخاصة في كينيا (عنوان الدراسة باللغة العربية)
40	ثانياً: دراسة (chepkole) 2019 دراسة Chepkole (2019)، تأثير القدرة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة مدينة نيروبي
41	ثالثاً: دراسة (Nahla Hagoug & Yousif Abdalla 2021)، The Relationship Between Strategic Capabilities And Academic Performance An Empirical Evidence From Sudan

فهرس المحتويات

	العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الأكاديمي : دليل تجريبي من السودان (عنوان الدراسة باللغة العربية)
41	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية
41	أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة
42	ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
45	مقدمة الفصل
46	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
46	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
46	أولاً: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة
47	ثانياً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر/ تبسة
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
47	أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	ثانياً: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	المطلب الثالث: النشاطات والخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر
52	أولاً: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
53	ثانياً: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
58	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
58	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
59	ثانياً: نموذج الدراسة
60	المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة
60	أولاً: وسائل جمع المعلومات
60	ثانياً: الإستبيان (أداة الدراسة)

فهرس المحتويات

62	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
64	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
64	أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
65	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
66	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
66	أولا: متغير الجنس
67	ثانيا: متغير الفئة العمرية
69	ثالثا: متغير المؤهل العلمي
70	رابعا: متغير سنوات الخبرة في المؤسسة
71	خامسا: متغير الدورات التدريبية في إطار المؤسسة
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
72	أولا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول متغير القدرات الاستراتيجية
77	ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز
79	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
80	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
84-80	ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
89-85	ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
90	خلاصة الفصل
94-92	الخاتمة
101-96	قائمة المراجع

قائمة

قائمة

الجدول

الجدول



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص ومؤشرات قياس الموارد المادية في المؤسسة	19
02	المحطات التاريخية التي مر بها الأداء المتميز	29
03	تداول الاستبيان	58
04	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	61
05	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	62
06	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	64
07	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	65
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	67
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	69
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	70
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة	71
13	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الموارد البشرية	72
14	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الموارد المادية	74
15	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي	75
16	ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية	77
17	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز	77
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	80
19	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	80
20	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	83
21	تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية	85



قائمة

الدراسات

الأشكال

والأشكال



قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات الأداء المتميز	33
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	48
03	نموذج الدراسة	59
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	68
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	69
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	70
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة	71



الصفحة	البيان	الملاحق
104-103	اتفاقية التربص	01
105	الاذن بالطباعة	02
109-106	استمارة الاستبيان	03
110	وثيقة قائمة المحكمين	04
111	نتائج الارتباط بيرسون	05
112-111	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان ككل	06
113	التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية	07
115-114	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	08
116	اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)	09
121-117	اختبار فرضيات الدراسة	10
123-122	الخدمات التجارية الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر /تبسة	11



المقدمة

المقدمة



1. تمهيد

شهد العالم تحولات سريعة وتحديات كبيرة في مجال الأعمال خلال السنوات الأخيرة، وفي ظل هذه التحديات والتغيرات، أصبحت المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة في التخطيط والتنبؤ، وأصبحت الأساليب المعتادة غير قادرة على التكيف مع هذه التحديات والتغيرات. وهذا الواقع دفع الخبراء في مجال الإدارة والتنظيم على البحث عن وسائل وأساليب فعالة وقادرة على مواجهة هذه التحديات.

يعتبر موضوع القدرات الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة التي يوليها الباحثون اهتمامًا كبيرًا، حيث يهدفون إلى تحليل الظروف المحيطة واستغلال الفرص المتاحة للمؤسسات بهدف ضمان استمراريتها في عالم الأعمال. حيث أصبحت هذه المؤسسات باختلاف مجال أو طبيعة نشاطها بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتها الاستراتيجية لضمان استمرارها وتحقيق أداء متميز.

ويعتبر الأداء المتميز انعكاسًا لقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهداف البقاء والتطور والنمو، كما يُعد مؤشرًا على ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية بها، حيث يوضح الأداء كيفية تنظيم الأنشطة واتخاذ القرارات المهمة، وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. ومن خلال دراسة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر / تبسة، يمكن تحليل واختبار هذه العلاقة عمليًا.

2. إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية كما يلي:

مامدى مساهمة القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر/ تبسة؟

وانطلاقًا من الإشكالية المطروحة وتفصيلًا لها يمكن طرح جملة من الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

3. فرضيات البحث

1.3. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق

الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتحقيق

الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد المادية وتحقيق

الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق

الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2.3. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات

الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى

معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

من أهم مبررات اختيار موضوع دور القدرات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة هي

حدائته وارتباطه بالواقع العملي:

- **الحدائثة:** تعد القدرات الاستراتيجية مفهوما حديثا نسبيا في مجال إدارة الأعمال، حيث ظهر لأول مرة

في ثمانينات القرن الماضي، و ازدادت أهميته مع ازدياد حدة المنافسة وتغيير البيئة الديناميكية

للأعمال. كما لم تحظ الدراسات المتعلقة بدور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز باهتمام

كاف من قبل الباحثين العرب، خاصة في ظل السياق الجزائري.

- **الارتباط بالواقع العملي:** تساهم هذه الدراسة في مواكبة التطورات الحديثة في مجال ادارة الأعمال،

خاصة فيما يتعلق بمفهوم القدرات الاستراتيجية ودورها في التميز، كما وتساعد على فهم التحديات

الى تواجهها المؤسسات الجزائرية في تحقيق الأداء المتميز خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

2. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى استكشاف العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والاداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

- توفير اطار نظري يشمل أهم العناصر المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية والاداء المتميز، وذلك استنادا الى المراجع والادبيات السابقة والمرتبطة بالمتغيرين المدروسين.
- دراسة أبعاد القدرات الاستراتيجية المتواجدة في مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة ، وتحليلها بشكل مفصل، يتضمن ذلك تحديد الموارد والقدرات التي تسهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي في المؤسسة.
- تقييم مدى تشجيع القدرات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة.
- استكشف الدراسة الى أي مدى يتم تعزيز الجوانب المختلفة للقدرات الاستراتيجية في المؤسسة، مع التركيز على مدى توافر الموارد والتحفيز لتطوير تلك القدرات.
- باستكمال هذه الدراسة، من المتوقع الحصول على رؤى قيمة حول دور القدرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة ، وبالتالي ستساهم هذه النتائج في تعزيز الفهم حول ادارة الموارد وتطوير القدرات الاستراتيجية .

3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع من خلال مايلي:

1.3 من الناحية العلمية

- ابراز أهمية المتغيرات المبحوثة في المجال الاداري الحديث من المنظور العلمي.
- تحليل القدرات الاستراتيجية واستكشاف كيفية استغلالها للحصول على مزايا تنافسية داخل بيئة العمل.
- بحث وتفسير مفهوم الأداء وتوضيح دوره الهام كميدان للصراع الفكري وتنافس الأفكار.
- الدراسات المساهمة في اثناء مصادر المعرفة في هذا المجال من خلال اضافة دراسات متخصصة وموثوقة الى المكتبة العلمية المتاحة.

2.3 من الناحية العملية

- نتائج الدراسة ستلقي الضوء على القدرات الاستراتيجية والاداء المتميز في سياق بيئة العمل التنافسية للمؤسسات.

- تركز الدراسة على مسح وتحليل واقع المتغيريين (القدرات الاستراتيجية/الاداء المتميز) في مؤسسة اتصالات الجزائر بنبسة، وكذلك دراسة طبيعة الأثر بينهما، من خلال تحليل البيانات والنتائج التي سيتم التوصل اليها.
- ستقدم الدراسة توصيات وتوجيهات لدعم ادارة المؤسسة وتعزيز القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز.
- ستسلط الدراسة الضوء أيضا على أهمية هذا الموضوع للمؤسسة، وكيف يمكن للنتائج أن تساعد في فتح آفاق بحثية مستقبلية في هذا المجال.
- تهدف الدراسة إلى دعم المبادرات المستقبلية والتطور الاستراتيجي في المؤسسات وتسهيل الضوء على أهمية التحسين المستمر في بيئة العمل التنافسية.

7. حدود الدراسة

- 1.7. **الحدود الموضوعية:** سيتم في هذه الدراسة الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال المفاهيم المرتبطة بالقدرات الاستراتيجية متمثلة بأبعادها الثلاث (الموارد البشرية ،الموارد المادية والتحول الرقمي) والأداء المتميز من خلال مجموعة من المؤشرات.
- 2.7. **الحدود المكانية:** وتتمثل في مكان اجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر/ تبسة.
- 3.7. **الحدود البشرية :** تم تطبيق الدراسة على الموارد البشرية باتصالات الجزائر/ تبسة
- 4.7. **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023 -

8. هيكل الدراسة

ستتم معالجة موضوع الدراسة من خلال اعتماد الخطة المكونة من فصلين، وسيتم تخصيص الفصل الأول للتركيز على الجانب النظري ومراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بالموضوع وفي الفصل الثاني سيتم التركيز على الجانب التطبيقي للدراسة، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

1.8. الفصل الأول

سيتم تقسيم الادبيات النظرية والتطبيقية للقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز في هذه الدراسة الى ثلاث اقسام رئيسية، سيتناول المبحث الأول الأساس النظري للقدرات الاستراتيجية وذلك من خلال توضيح مفهوم القدرات الاستراتيجية مروراً بأنواعها وصولاً الى أبعادها. أما بالنسبة للمبحث الثاني سيتم التطرق لمفهوم الاداء المتميز وخصائصه، بالإضافة الى مستوياته و مؤشرات قياسه ،ثم مقومات ودوافع الأداء المتميز وأساليب تحقيقه . وأخيرا

سيتناول المبحث الثالث دراسات سابقة ذات صلة بمجال الدراسة سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية وسيتم التعقيب عليها وتحليلها وسيتم أيضا استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

2.7. الفصل الثاني

سيعنى بدور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في اتصالات الجزائر/ تبسة، حيث سيتم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، سيتناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، وسيشمل التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي والأنشطة والمهام وأهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة، أما المبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة وسيشمل اجراء الدراسة، أدوات ووسائل الدراسة، ثبات وصدق أداة الدراسة أما المبحث الثالث سيخصص للتعرف على المعالجة الاحصائية للبيانات حيث يتضمن تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة اضافة لاختبار ومناقشة الفرضيات.

واخير الخاتمة والتي سيتم فيها عرض أهم النتائج المتوصل اليها وكذلك أهم الاقتراحات وآفاق الدراسة.

8-منهج الدراسة

في الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل دور القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر/ تبسة ، والاعتماد على منهج دراسة الحالة و على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وسيتم تحليل مختلف البيانات باستخدام SPSS.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقدرات الاستراتيجية والإدعاء

المتميز



مقدمة الفصل

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع القدرات الاستراتيجية، وقد ظهرت العديد من الدراسات التي تركز على هذا الموضوع من جهة . ومن جهة أخرى يعد الاداء المتميز أيضا موضوعا واسعا ومتجددا بشكل مستمر، فهو يتأثر ويتغير تبعا للتغيرات التي تحدث في مكونات المنظمات المختلفة. ولا يزال قادة الأعمال يولون اهتماما كبيرا لموضوع الأداء، حيث يعتبر هذا الجانب مهم ويرتبط ببقاء المنظمة نفسها. هذا الامر يطرح دراسة طبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز، سيتم في هذا الفصل تناول الأساسيات النظرية المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز وسيتم تقسيم الفصل كمايلي:

- المبحث الأول: الاساس النظري للقدرات الاستراتيجية؛

- المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء المتميز؛

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأساس النظري للقدرات الاستراتيجية

يعد وجود القدرات الاستراتيجية من العوامل المهمة التي تساعد المؤسسة على النمو و التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، لذا فان فهم وتطوير القدرات الاستراتيجية يعتبر عنصرا حيويا لنجاح أي مؤسسة. وفيمايلي سيتم التفصيل في الجوانب الأساسية للقدرات الاستراتيجية من خلال مايلي:

- **المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية؛**
- **المطلب الثاني: أنواع القدرات الاستراتيجية؛**
- **المطلب الثالث: أبعاد القدرات الاستراتيجية.**

المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية

في عالم الأعمال الديناميكي (المتغير) تعد القدرات الاستراتيجية عنصرا أساسيا لتمييز المؤسسة وتحقيقها النجاح، تشير هذه القدرات الى الموارد والمهارات والامكانيات التي تمتلكها المؤسسة، وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية ومكانة في السوق.

أولاً: تعريف القدرات الاستراتيجية

تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرة الاستراتيجية فمنهم من عرفها من حيث المدخل الوصفي والمحل الكمي فالوصفي يختص بما تتصف به المؤسسة من سمات والكمي يتضمن المفاهيم التي تصف القدرة الاستراتيجية بأنها واسعة المدى كذلك مجموعة الاشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمؤسسة وقد أشار البعض أن المؤسسات الناجحة هي القادرة على استثمار قدراتها المميزة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي تتنافس عليها المؤسسة.¹ وعليه يختلف اراء الباحثين حول هذا المفهوم فمنهم من ركز على أنها:

1. **التعريف الأول:** هي تراكم للمعارف والمهارات التي من خلالها يمكن التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة وتقييم أصولها من أجل خلق قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، تتبثق القدرات الاستراتيجية من الاستخدام الفعال للمنظمة لمواردها المميزة التي تعتبر ذات قيمة عالية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة.²
2. **التعريف الثاني:** وعرفت ايضا على أنها "مجموعة من المهارات التكنولوجية التي تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبائن والتي تميزها عن بقية المنافسين.³

¹ صباح مجيد النجار، و محسن عبد الكريم، إدارة الإنتاج والعمليات المجلد (1). بغداد العراق: مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، 2004

² فرحي سمرة، بخوش مديحة، دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية

تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، جوان 2022، ص428

³ رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

3. **التعريف الثالث:** أن "القدرات الاستراتيجية هي الأداء المميز لأنشطة خلق القيمة والأنشطة الساندة لها وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة مضافة للزبون، وهي مميزة عندما تسهم في إكساب المنظمة ميزة تنافسية".¹

4. **التعريف الرابع:** القدرات الاستراتيجية عبارة عن سمات داخلية للمدراء وتقع في مجالاتها الوظيفية، وتتكون من مزيج من الخبرات والمهارات المتراكمة بمرور الوقت، لهذا فهي موارد داخلية، ونقاط القوة التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها وتساعد في تعزيز ميزتها التنافسية كما تمكنها من تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها. فضلا عن ذلك، فإن امتلاك تلك القدرات الاستراتيجية وبنائها وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح البواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية".²

5. **التعريف الخامس:** القدرات الاستراتيجية هي مزيج من العوامل المتمثلة بالتعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري والمرونة الإستراتيجية الفريدة والمكملة لبعضها البعض والتي تسمح للمنظمة ببناء ميزة تنافسية للتفوق على منافسيها.³

بناء على ماسبق يمكن القول أن القدرات الاستراتيجية هي مجموع موارد وكفاءات المؤسسة التي تعتبر ضرورية لبقائها وازدهارها. هذه القدرات هي التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق. وتشمل مجموعة واسعة من الجوانب بما في ذلك المهارات والتقنيات والعمليات والمعارف التي تمتلكها المؤسسة غالباً ما يتم تقسيم القدرات الإستراتيجية إلى فئتين رئيسيتين: الموارد والكفاءات، و يمكن أن تكون الموارد ملموسة، مثل الأصول المالية والأصول المادية، أو غير ملموسة، مثل سمعة العلامة التجارية وبراءات الاختراع ومهارات ومعرفة الموظفين.

ثانياً: أهمية القدرات الاستراتيجية

تتبع أهمية القدرات بشكل عام والقدرات الاستراتيجية بشكل خاص لدى المؤسسة من الدور الذي تقوم به لمواجهة أعباء العمل الإداري والتنظيمي والذي تتنوع أعباءه ومسؤولياته بتنوع الأهداف والمهام، وتكمن أهمية القدرات الاستراتيجية من خلال:⁴

- إن السلاح الأساسي والاستراتيجي لأي مؤسسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي والابداع هي القدرات الاستراتيجية؛

¹ زكريا الدوري، و صالح احمد علي، الفكر الاستراتيجي، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 102.

² قدوري العبيدي ابراهيم فائق مشعل، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة ال البيت العراق، 2018، ص12.

³ حيرش، عيسى محمد، الادارة الاستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011

⁴ يوسف شريف ميهفان، صالح أحمد محمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية" دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخوناقليم كوردستان العراق، مجلة العلوم الانسانية، تاريخ النشر 2017، ص1245

- توصف القدرات الاستراتيجية بأنها المنطق الجديد للتنافسية والمساعد المحرك الأساسي للمؤسسات في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق وانجاز الأهداف وتحقيق المزايا التنافسية في بيئة اتسمت بسرعة التغيير وحركية المنافسة
- تساعد القدرات الاستراتيجية المؤسسة في تحقيق التعاون بين موظفيها وتمكينهم وبالتالي يصبح مصدر للابداع والابتكار؛
- إن للقدرات الاستراتيجية أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات وخاصة عند القيام بالتخطيط للتحالفات الاستراتيجية؛
- تعمل القدرات الاستراتيجية على فتح الأبواب أمام المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

كما يمكن إظهار أهمية القدرات الاستراتيجية من خلال بعض النقاط الأخرى:¹

- القدرات الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على العوائد التي تحققها المؤسسة وتساعد في عمليات اتخاذ القرار
- تساعد القدرات الاستراتيجية في الفهم الواضح للبرمجيات المتنوعة والمستخدمة في اداء الوظائف المختلفة؛
- القدرات الاستراتيجية تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية ؛
- القدرات الاستراتيجية لها دور كبير في تحقيق مستوى اداء عالي للمؤسسة؛
- تمكين المؤسسة من المنافسة على المدى البعيد؛
- ايجاد الحلول حول مشاكل المؤسسة وتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.

ثالثا: خصائص القدرات الاستراتيجية

- تميز القدرات الاستراتيجية عن غيرها من القدرات بخصائص فريدة تمكثها من منح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وتشمل (القيمة ، القابلية للتطوير ، التكامل ، التأثير ، الديناميكية،...).
- ويمكن ايجاز بعض الخصائص فيمايلي ماييلي:²
- نادرة يصعب على المنافسين تقليدها أو تكرارها؛
- ثمينة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة،
- غير قابلة للاستبدال لا يمكن تعويضها بسهولة بقدرات أخرى؛

¹ عمر زريق، أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، ص310 .

² صلاح الدين عواد الكبيسي و خليل ابراهيم تغريد، القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الاهلية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 20 (79)، 33-74

- صعوبة التكرار تتطلب استثمارات كبيرة من الوقت والموارد لتطويرها؛
- قابلة للتطوير أي يمكن تحسينها بمرور الوقت لتلبية المتطلبات المتغيرة؛
- تحدث فرقا ملموسا في أداء المؤسسة وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- تؤثر ايجابيا من خلال المساهمة في تحقيق النجاح والأداء المتميز؛
- تتكيف مع التحديات والفرص وتتجدد باستمرار؛
- تترجم رؤية المؤسسة الى خطط وأهداف قابلة للتنفيذ.

مما سبق يمكن القول أن أهمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسات لا تتحقق بعدد الموارد البشرية التي تمتلكها وإنما من خلال الاعتماد على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة الذين يمتلكون المعرفة، المهارات القابليات، والقدرات التي تعتبر أساس التفكير الاستراتيجي والإبداع وبما يجعله السلاح الأكثر أهمية .

المطلب الثاني: أنواع القدرات الاستراتيجية

تعد القدرات الاستراتيجية وسيلة لتوصيل منفعة مهمة للعملاء، وأنها تحتاج إلى وقت طويل، وتتصف بخاصية الدائمة لصعوبة تقليدها وتتكون من مجموعة من المصادر وتحتوي قوة ضمنية وتعقيد وهي نتاج التعلم والخبرة والتعاون بين العاملين في المؤسسة، والإبتكار وتمكين الموظفين لاعطاء المؤسسة القدرة على البقاء والازدهار وتحقيق القيمة لها والموازنة بين ماتملكه والاستجابة لرغبات العملاء.¹

ويرى الباحث أن القدرات الاستراتيجية هي كل ماتملكه المؤسسة من مؤهلات سواء كانت إدارية أو تسويقية أو غيرها تقوم باستغلالها بشكل فعال لتعود بالفائدة على المؤسسة والعملاء.

أولاً: القدرات التسويقية

القدرات التسويقية هي مجموعة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى عملائها الحاليين والمحتملين وبناء علاقات قوية معهم، وبيع منتجاتها وخدماتها لهم بشكل فعال.

1. مفهوم القدرات التسويقية

ويقصد بها عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمعمة وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي وتساهم في تحقيق أداء متفوق للمؤسسة، بالإضافة إلى أن القدرات التسويقية للمؤسسة تؤثر تأثيرا مباشرا على عائد الأصول للمؤسسة وبما يعكس مستوى أداء المؤسسة.

¹ عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي، اثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال،كلية الاعمال،جامعة الشرق الاوسط،2012، ص،15.

كما أن القدرات التسويقية هي مجموعة متكاملة من العمليات الهادفة إلى تطبيق المعرفة الجماعية والمهارات، وتوافر موارد المؤسسة لتلبية احتياجات الزبائن.¹

ويرى الباحث أن القدرات التسويقية هي الامكانيات التي تمكن من إيصال أفكار شاملة عن المنتج المراد تسويقه بطريقة تمكن هذا المنتج من الحصول على أكبر عدد من الزبائن.

2. خصائص القدرات التسويقية

للقدرات التسويقية مجموعة من الخصائص أهمها:²

- القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم وذلك عند قيام المؤسسات وبشكل مستمر بتطبيق معرفتهم لحل المشاكل التسويقية.
- القدرات التسويقية تأخذ بعين الاعتبار العمليات التكاملية التي تستند على المواءمة بين الموارد المعرفية والموارد الملموسة وذلك بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء.
- لتطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العمليات التكاملية التي تجري بين المعرفة المستندة على الموارد والموارد غير الملموسة
- لإيجاد وتوليد قيمة عالية للزبائن.
- القدرات التسويقية للمؤسسة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمؤسسة نفسها.

ثانيا: القدرات التكنولوجية

تلعب القدرات التكنولوجية دورا حيويا في نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث، فهي تعد بمثابة المحرك الذي يدفعها نحو التقدم والازدهار ويمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1. مفهوم القدرات التكنولوجية

للقدرات التكنولوجية عدة مفاهيم نوضحها كما يلي:³

1.1. التعريف الأول: القدرات التكنولوجية هي الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد مؤسسات الأعمال في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز، وأن عملية التجديد في القدرات التكنولوجية تعتبر من الأمور المعقدة للمؤسسات الاقتصادية لما تواجبه التكنولوجيا من تطورات سريعة تحتاج إلى مهارات وتدريب عالي للموظفين القائمين عليها.

¹ العجمي سالم حسين ، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص21.

² نفس المرجع السابق، ص23

³ الوندأوي أوس بهجت رشيد، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012، ص-ص21-23

2.1. **التعريف الثاني:** القدرات التكنولوجية تركز بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن المؤسسة من وضع قرارات مناسبة وإستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، إذ أنه من الجانب الاستراتيجي على المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للقدرات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة، وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة.

3.1. **التعريف الثالث:** القدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المؤسسات للحصول على المعلومات تحليلها، وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في المؤسسات تعتمد وبشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل الوظائف، وأنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات.

4.1. **التعريف الرابع:** عرفت بأنها "مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات للوصول الى البيانات والمعلومات التي تحتاجها في تنفيذ مهامها والعمل على تحليلها واستثمارها بطريقة تكون أكثر فاعلية من خلال الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في أدائها ومهامها الروتينية¹

5.1. **التعريف الخامس:** كما عرفت بأنها التطورات التكنولوجية في منتجات المؤسسة وخدماتها وإجراءاتها وعملياتها ومعدات.. وما الى ذلك. لاسيما المعرفة التكنولوجية للقوى العاملة في المؤسسة.²

مما سبق يمكن القول أن القدرات التكنولوجية، تتضمن قدرات البحث والتطوير التكنولوجي، قدرات الشبكات، قدرات الاتصال إذ أن قدرات البحث التكنولوجي تتمثل بما تعتبر القدرات التكنولوجية هي كل ما يساهم في دعم توجه المؤسسة الاستراتيجي من معلومات قادرة على رفع أدائها وذلك من خلال التقنيات تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيا ومهارات تقنية وبحثية في المجال التكنولوجي قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. الحديثة التي تمتلكها من وجهة نظر الباحث فإن القدرات التكنولوجية تمثل الإمكانيات التقنية التي تمتلكها المؤسسة والقادرة على تسييرها بنفسها.

2. تصنيف القدرات التكنولوجية

يمكن تصنيف القدرات التكنولوجية إلى:³

¹ Bakar, Ahmad Bakeri. (2005). «IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience», Library Review, Vol. 54, No. 4.

² Figueiredo, P. (2007). «Industrial Policy Changes and Firm-level Technological Capability Development: Evidence from Northern Brazil, World Development Journal, Vol. 36, No.1.

³ نفس المرجع السابق، صص 15-16.

- **تكنولوجيا المنتج:** تعتمد في تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة، وتطور بتطوير المعرفة وتبني الطرائق الجديدة في إنجاز الأشياء، ثم ترجمتها إلى منتجات جديدة يفضلها الزبون.
- **تكنولوجيا العملية:** يعتمدها الأفراد في إنجاز العمل، وتتنوع على وفق المجالات الوظيفية وتباين طرائق أداء المنظمات المهماتها.
- **تكنولوجيا المعلومات:** يعول عليها في الحصول على المعلومات ومعالجتها ثم نشرها واتخاذ قرارات ذات قيمة ، ولا بد لمديري المؤسسات أن يركزوا على الأنواع الثلاث لأهميتها، فالأول يجعل عملية المؤسسة مصممة لإنتاج السلع والخدمات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية والثاني يحسن الطرائق المعتمدة في الإنتاج، في حين يتيح النمط الثالث تحسين أسلوب توظيف المعلومات في أداء عمليات المؤسسة.

ثالثا: القدرات الإدارية

تعمل المؤسسات الاقتصادية على تطوير إمكانيات العاملين فيها، سعيا منها لزيادة وتطوير قدراتها الإدارية التي تمكنها من تحقيق أداء أكثر فعالية. فالمؤسسات الكبرى تعطي اهتماما كبيرا للموظفين لديها إدراكا منها أن العامل هو من بين العناصر المهمة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

1. مفهوم القدرات الإدارية

هناك عدة مفاهيم للقدرات الإدارية نذكر بعضها منها كما يلي:

- 1.1 **التعريف الأول:** القدرات الإدارية تمثل مهارات ومعرفة وخصائص فردية وسلوكيات يحتاجها الفرد لأداء عمله بفاعلية في المؤسسة والمرتبطة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، هذه المهارات تقوده إلى أداء أكثر فاعلية أو أداء عمل متفوق، كما أنها معرفة وخصائص وعوامل نجاح واتجاهات¹.
- 2.1 **التعريف الثاني:** وعرفت على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما يرى الباحث أن القدرات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية والموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي المؤسسات بشكل خاص.²

¹ هادي عميش العجمي عبد الله علي عبد الله: مرجع سابق ، ص 17 .

²الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2003، ص22.

مما سبق يمكن تعريف القدرات الإدارية على أنها مجموع المهارات والإمكانيات الإدارية التي يمتلكها العاملين في المؤسسة والتي نتجت عن الاهتمام الكبير من طرف المؤسسة بعمالها من خلال التواصل معهم وتوفير جميع متطلباتهم وكل هذا من أجل تحقيق أداء فعال.

2. تصنيف القدرات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقدرات الإدارية نذكرها فيما يلي¹:

1.2. المهارات الفنية: يقصد بها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل

الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسط والدنيا من الإدارة.

2.1. المهارات الإنسانية: هي "القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح ، وكذلك القدرة على قيادة

الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمؤسسة أهدافها" وهي "المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة ، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين ، والقدرة على التوصل إلى حلول والقدرة على حل النزاعات ، وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.

3.2. المهارات الإدراكية: تشير "المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين

نشاطات المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة ورؤيتها بمنظور شمولي ، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر ، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط على المؤسسة ككل²."

المطلب الثالث: أبعاد القدرات الاستراتيجية

تعد دراسة أبعاد القدرات الاستراتيجية ضرورية لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية واكتساب ميزة تنافسية في السوق، حيث تعدد نماذج تصنيف أبعاد القدرات الاستراتيجية، إلا أنها تتفق بشكل عام على بعض الأبعاد الأساسية والتي تشمل التحول الرقمي، الموارد المادية و الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أبعاد القدرات الاستراتيجية للمؤسسة³.

¹الصيرفي محمد عبد الفتاح مبادئ التنظيم والإدارة دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص 23.
²الصرن رعد حسن صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ،دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص45.

³أحمد ديانا، أبوعورة عبد الله، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 5، تاريخ الاصدار 2022/01/02، ص 442.

أولاً: الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. كما انه من العناصر الرئيسية والمحورية في المؤسسات، والذي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً، فإعادته وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر أمراً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها.

مفهوم الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم هذا المدخل على ما يلي:¹

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ؛
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد ؛
- لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها بعض على مقابلة أهدافهم؛
- حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدرتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة ، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وريحية عالية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية

وتعرف الموارد البشرية على أنها : "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم الى الموارد الاحترافية، الموارد القيادية،الموارد الاشرافية، الموارد المشاركة، والاتحادات العمالية".²

وتلعب الموارد البشرية دوراً مركزياً في النجاح طويل المدى للمؤسسات، إذ يمكنها من زيادة أعمالها وتحقيقها ميزة تنافسية من خلال التوظيف الفعال للعمال، للاستفادة قدر المستطاع من خبراتهم وإبداعهم لتحقيق الأهداف المحددة.³

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 ص 52-53

² حسن إبراهيم إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص17.

³ Hoang, P. N. & al. (2020). **Human resource management of logistics in Vietnam** : Status and policy solutions. International Journal of innovation , Creativity and change, 11 (3).

ويتم التركيز على المورد البشري عن طريق إجراءات العمل الرئيسية ومدى قدرة القوى العاملة في تحقيق الأهداف المطلوبة مع مراعاة خلق بيئة العمل المناسبة حيث تنجز المنظمة أعمالها من خلال مجموع المهارات والقدرات والكفاءات بالإضافة إلى إمكانيات الأفراد المعرفية¹

1. ادارة الموارد البشرية :

عرفها الدكتور عادل حسن بأنها" السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة الى أعلى طاقتها الانتاجية".²

تتنوع إدارة الموارد البشرية ، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و ذلك لان الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها و بظروفها الخاصة ، و مهما تكن فان وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام و الواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية ، وذلك بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو الكبيرة.و يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين منها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات و برامج تحليل العمل ، و خدمات الأفراد...وهناك من الأنشطة ما تقوم به جمعية إدارية أخرى داخل المؤسسة 2كبرامج الإنتاج و التدريب و التخليط المهني و كذا تقييم الأداء³

كما تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ليس فقط على أساس المهني و المؤهل العلمي ، ولكن أيضا حسب شخصياتهم و قيمهم و توجهاتهم ، ذلك أن العبرة في التعيين ليس بالموقع التنظيمي للفرد ، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء، و من هذا المنطلق نخلص أن إدارة الموارد البشرية ، هي إدارة مساعدة للإدارات الأخرى ، فهي تساعدها علي تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية و كافة الأمور الأخرى المتعلقة بهذه الموارد من تدريب وتخطيط،استقطاب،اختيار...إلخ

وهناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لإدارة وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها:

1. تخطيط الموارد البشرية:

وتتمثل في "تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها".⁴

2. استقطاب الموارد البشرية:

¹أكرم محسن الياسري، و عبد العباس سوّدد علي،. تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادراية،2020، ض ص 20-1.

²رضا، هاشم حمدي. ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط01، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2010،ص. 33.

³عبد الفتاح بوخمخ و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص. 62.

⁴كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية، ط 02، دار الفاروق للنشر، 2006، ص 19.

وهي "عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف شاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على إلتقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف".¹

3. اختيار الموارد البشرية:

"ان عملية اختيار هي الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات الوظيفة شاغرة، لتمكين الفرد من أداء مام وظيفته بكفاءة وفعالية".²

4. تدريب وتطوير الموارد البشرية:

عرف بأنه "نشاط إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بقصد تنمية مهارات الأفراد تطويرهم في إكتساب المعلومات، والقدرات والاتجاهات والسلوكيات والأداء الوظيفي".³

5. تحفيز الموارد البشرية:

التحفيز كما يعرفه ماهر⁴ "هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أجراء متميز وبالتالي، فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من إعتداد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة".
ومما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية تعد وظيفة حيوية تلعب دورا هاما في نجاح أي مؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ثانيا: الموارد المادية

ان عملية خلق القيمة تعتمد بالأساس على قاعدة الموارد العامة التي تمتلكها أو تتحكم فيها المنظمة، لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة، عادة ما يتم التمييز بين نوعين من الموارد، موارد مادية ملموسة كالتجهيزات والمباني ورأس المال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة، وموارد معنوية غير ملموسة كالمعرفة وثقافة المؤسسة وتاريخها.⁵

¹ المرسي، جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية الدار الجامعية، ص 231.
² مهاني، توفيق، دور التخطيط في إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.

³ المغربي، محمد الفاتح محمد البشير، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار الجينان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص46.

⁴ ماهر، أحمد، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية الاسكندرية: الدار الجامعية، ص238.

⁵ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Stratégique, 8ème édition, Pearson éducation, Paris, 2008, P 115

1. تعريف الموارد المادية:

تعرف موارد المؤسسة بأنها مجموعة الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية للمؤسسة والتي لا يمكن أن تستغني عنها، أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال، ففرصة المؤسسة في تحقيق أهدافها في زمن معين يكمن في الموجودات الاستراتيجية¹، التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية نادرة، استناداً إلى دمج موارد المؤسسة العامة المتمثلة في جميع الموارد المملوكة والمعرفة والمهارات التي تحتفظ بها المنظمة والراسخة في روتينيات الأعمال والمعرفة الضمنية²

كما وتعتبر الموارد المادية أحد أبرز الموارد الرئيسية للمؤسسات، ويقصد بها جميع احتياجات المؤسسة من معدات، آلات، مباني، تجهيزات، مواد أولية، مواد مصنعة أو نصف مصنعة والتي تحتاجها المؤسسة من أجل القيام بعملية الإنتاج أو من أجل القيام بالوظائف الأخرى، كما تشمل الموارد المادية جميع الممتلكات المالية للمؤسسة سواء كانت في شكل مبالغ نقدية أو في حساباتها في البنوك ومختلف المؤسسات المالية والتي تكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

وبصفة عامة يقصد بالموارد المادية جميع الموارد المادية الملموسة والموارد المالية التي تساعد المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص خصائص الموارد المادية في المؤسسة وأهم مؤشرات قياس أدائها فنوردها في الجدول الموالي³:

الجدول رقم: (01) خصائص ومؤشرات قياس الموارد المادية في المؤسسة

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
مالية	النشاط المالي والمحاسبي	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار	- الهيكل المالي
		- امكانية الاستغلال بسرعة	- الربحية والعائد على الإستثمار
		- امكانية التمويل	- التدفق النقدي والسيولة
			- المديونية والاعتماد على الغير
			- مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل
	انتاج	- تحديد امكانية المؤسسة على الانتاج، والتي تؤثر على التكاليف	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة
			- ميزات المعدات الرأسمالية

¹ المعاضبي معن وعد الله، اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة بحوث مستقبلية 2006، ص15.

² علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة المجلد (1) القاهرة، مصر 2014 : دار سما للنشر والتوزيع، ص101.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007 ص200.

ومعاملات الشراء والتخزين والتوزيع	والموقع التنافسي، وتشمل: الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة المعدات، والهياكل، قنوات ومنافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك	- مرونة الأصول الثابتة - المواد ومدى سهولة الحصول عليها - البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات - دورة حياة المنتجات والخدمات.
--	--	--

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 200.

2. إدارة الموارد المادية:

عند تعريفنا للموارد المادية ذكرنا أنها تتألف من نوعين أساسيين من الموارد وهي الموارد المادية الملموسة والموارد المالية وبالتالي فإن لكل نوع إدارة خاصة تتولى توفير الاحتياجات من هذه الموارد وحسن استغلالها. في أغلب الأحيان يطلق على الإدارة التي تهتم بالموارد المادية في المؤسسة اسم إدارة المواد والمشتريات وهي الإدارة التي تهتم بالتخطيط وتدبير الموارد المادية والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة¹.

من خلال هذا التعريف يتبين أن هذه الإدارة تشمل ثلاث وظائف أساسية هي التخطيط التدبير والرقابة، حيث تهتم وظيفة التخطيط بتقدير وتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد مع تحديد وقت الحاجة إليها بالإضافة إلى تحديد الميزانية لتوفير هذه الموارد أما التدبير والذي يطلق عليه في غالبية المؤسسات وظيفة نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت وبالسعر المناسبين. أما الشراء فيتضمن وضع كافة الإجراءات لشراء وتخزين جميع احتياجات المؤسسة من المواد الخام، المصنعة أو الوظيفة الثالثة والتي تتمثل في الرقابة فتتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم أن عمليات الشراء والتخزين والاستخدام تتم حسب الخطة الموضوع مسبقاً.

وترجع الأهمية القصوى لإدارة الموارد المادية إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الموارد في حد ذاتها والتي نوجزها في النقاط الموالية:²

- يترتب على توفير المواد إنفاق جزء من ميزانية المؤسسة كتكاليف لتوفير هذه المواد، فإذا تمت عملية تزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية بطريقة عقلانية سيؤثر إيجاباً على أرباح المؤسسة، أما إذا تمت العملية بطريقة عشوائية فسيؤثر سلباً على هاته الأرباح؛

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 272

² نفس المرجع، ص 273.

- إن عدم توفر المواد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة سيؤدي إلى زيادة واضحة في التكاليف، إذ قد تلجأ المؤسسة إلى توفير هذه المواد في الفترات الحرجة بتكلفة أعلى مما تم التخطيط له؛
- كما أن شراء مواد قبل الحاجة إليها سوف يترتب عليه أعباء خاصة بتكلفة الاحتفاظ وتخزين تلك المواد كما قد تكون عرضة للتلف إن لم تستعمل في الوقت المحدد لها.

أما إدارة الموارد المالية فيقصد بها العمليات التي تدور حول تخطيط تنظيم ومتابعة تأمين احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال أفضل خليط تمويلي من مصادر التمويل المختلفة وإدارة وتوظيف وتشغيل هذه الأموال في مختلف أنشطة المؤسسة وبما يعظم ناتجها ويعطي أعلى مردود وعائد ربحي ممكن في ظل الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة.¹

تعتبر الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية من الأنشطة التي لا تعمل بمعزل عن الأنشطة الأخرى في المؤسسة، حيث أن اتخاذ أي قرار في المؤسسة هو في أحد جوانبه قرار مالي، لذلك يستحيل النظر إلى الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات المتعلقة بالإنتاج والتوزيع بدون الأخذ في الاعتبار الجانب المالي فيها، وهذا ما يفسر التداخل المستمر بين الإدارة المالية والوظائف الأخرى تسعى إدارة الموارد المالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:²

- تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح في الأجلين الطويل والقصير؛
 - تجنب المخاطر غير الضرورية والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها؛
 - ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة
 - المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب حالات العسر المالي.
- وحتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها يتوجب على المسير لهذه الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف تتمثل أساساً في³:

- التخطيط المالي والذي يقدر الاحتياجات المالية للمؤسسة، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال؛
- الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأفضل الشروط خاصة فيما يتعلق بوقت وتكلفة الحصول على هذه الأموال؛
- استثمار الأموال بما يعود على المؤسسة بأكبر العوائد وأقل الأخطار؛
- الرقابة المالية والتي تمكن المؤسسة من الاشراف والمتابعة لحسن استخدام الموارد المالية بما يحقق

¹ خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008، ص55.

² سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007، ص47.

³ محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص9.

أهداف المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن موارد المؤسسة تشكل الأساس لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات، ولها أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة فبوجود الموارد الكافية والمناسبة، يمكن للمؤسسة تحقيق التميز التنافسي وتحقيق النجاح في سوق العمل، و دون موارد كافية قد يكون من الصعب على المؤسسة تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات في البيئة العملية، لذا. يجب ادارة الموارد بشكل جيد وتوجيهها بطريقة استراتيجية لضمان استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق رؤية المؤسسة.

ثالثا: التحول الرقمي

لم يعد استخدام التقنية الرقمية في المؤسسات من الرفاهية أو إضافة تتميز بها بعض المؤسسات عن غيرها بل أصبح نوعا من الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها كافة المؤسسات .

1. تعريف التحول الرقمي:

يعبر مفهوم التحول الرقمي بشكل عام على التغيرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية والاجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة للقيمة للعملاء وفيمايلي نجز بعض التعاريف التي جاءت في سياق هذا المفهوم كمايلي:

1.1. **التعريف الأول:** يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه "مجموع التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات

الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات، والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها."¹

2.1. **التعريف الثاني:** عرف التحول الرقمي على أنه: "التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية

التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لارضاء عملائها."²

3.1. **التعريف الثالث:** وهو أيضا الابتكار من خلال التغير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في

طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال، وخاصة طريقة تفكيرنا."³

¹ Dennis, **furst. Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis** ON LINE[. Master Thesis : MSc International Business & Management. Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen, 2020 [CONSULTED ON 13-04-2022]. p 9. Availabl on : https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT_S3795446_D_Frst.pdf

² Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema. **The underlying factors of a successful organizational digital** -- African Journal of Information Management1 ON LINE[. 2019. CONSULTED ON 13-04-2022]. v21, n1, P8. Availabl on : <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/141>.

³ صدوقي غريسي، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي، مجلة آراء الدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 2، جامعة أفلو الجزائر، 2021ص 101

4.1. **التعريف الرابع:** التحول الرقمي هو اجراء تغييرات جذرية لنموذج العمل والاجراءات والعمليات بحيث تعتمد أكثر على التكنولوجيا والتعامل غير المباشر من خلال العالم الافتراضي، ومن أهم مميزات التحول الرقمي هو انقطاع الاتصال المباشر بين متلقي الخدمة و مقدم الخدمة حيث أن تقديم الخدمة ودفع مقابل هذه الخدمة يصبح الكترونيا.¹

وخلاصة ماسبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه رحلة نحو عالم متجدد، في عالم يتسارع فيه نبض التكنولوجيا، حيث يبرز التحول الرقمي، كمفهوم رئيسي يشكل مسار العديد من المؤسسات فهو ليس مجرد تبني للادوات الرقمية، بل ثورة شاملة تعيد صياغة العمليات، وتعزز القيمة، وترسخ التنافسية في مختلف المجالات أي أن التحول الرقمي لا ينطوي على نهج موحد ينطبق على الجميع، فكل مؤسسة تمتلك احتياجاتها وتحدياتها الخاصة، مما يتطلب استراتيجية مخصصة تراعي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة ومهارات الموظفين...، وبهذا المنطق يمكن القول أن التحول الرقمي ليس وجهة نهائية، بل رحلة مستمرة تتطلب التزاما وابتكارا مستمرين.

1. أهداف التحول الرقمي:

- يسعى التحول الرقمي لتحقيق العديد من الأهداف و اليت يمكن تلخيصها يف مايلي:²
- توفير كم هائل من المعلومات عن وسائط رقمية؛
 - حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف؛
 - تسهيل عملية البحث في المجموعة الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
 - تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية؛
 - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية؛
 - إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كمواد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد؛
 - تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين؛
 - التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة؛
 - الإرتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الإرتقاء بخدمات المعلومات المقدمة؛
 - الحصول على معلومات دون التدخل البشري؛

¹ يحي ابراهيم دهشان، الحماية الجنائية للبيانات في ظل التحول الرقمي، كلية الحقوق قسم القانون الجنائي جامعة الزقازيق مصر، 2022ص13،

² جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد10، العدد02، جامعة الوادي (الجزائر)، سبتمبر 2019، ص 947-948.

- تحقيق عائد مادي (ولو رمزي) من خلال التعامل الرقمي، (اشترك الأترنت، الأقراص المضغوطة...).

3. خصائص التحول الرقمي:

يمكن ايجاز أهم خصائص التحول الرقمي فيمايلي:¹

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، و ليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بني الطرفين.
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالة ويشاركها مع الآخرين.
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
- **مما سبق نستنتج أن التحول الرقمي لا يقتصر على كبار المسؤولين في المؤسسة، بل يتطلب مشاركة فاعلة من جميع الموظفين فعلى كل فرد أن يسعى لاكتساب المهارات اللازمة والتكيف مع التغييرات والتطورات الجديدة.**

4. معوقات التحول الرقمي:

وهناك العديد من المواجهات التي قد تقف دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالصورة الأمثل التي تحقق الاستفادة القصوى من إمكاناتها، وتتنوع وتتباين المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والإقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع، غير أنه يمكن عرض مجموعة من أهم هذه المعوقات على النحو التالي:²

1.4. المعوقات الإدارية: يمكن ايجاز المعوقات الادارية فيمايلي:

- **غموض المفهوم:** فما ازل الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات ال يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم .

¹بشرى حسين الحميداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2015، ص138
²الخالدي، محمد ، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص ص90.91.

- مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين .

2.4. المعوقات المادية: وتتجلى في الحاجة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى المؤسسات.

3.4 المعوقات الأمنية: وتتمثل في نقص المعرفة بالتدابير والاجراءات الأمنية اللازمة لحماية البيانات والأنظمة الالكترونية. وكذلك تنوع الأنظمة والتطبيقات الرقمية المستخدمة مما يصعب تأمينها بشكل شامل. كما أنه يوجد ثغرات أمنية في البرمجيات والبرامج مما يتيح للمخترقين استغلالها للوصول الى البيانات والأنظمة.

مما سبق يمكن القول أن القدرات الإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن المؤسسات من تقديم قيمة فريدة لعملائها، حيث تصنف القدرات الإستراتيجية إلى قدرات تسويقية وقدرات تكنولوجية وقدرات ادارية هذه القدرات المتكاملة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والاستثمار الفعال في الموارد والكفاءات.

المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء المتميز

يعد موضوع الاداء المتميز من المحاور الرئيسية التي تمثل مركز اهتمام علماء الادارة وتركيزهم، لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، وقد نشأ مفهوم الأداء المتميز للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يحقق التفاعل بين كافة عناصر ومقومات بناء مؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها فرص المواجهة للمتغيرات والأوضاع الخارجية من جهة، كما وتضمن لها كذلك تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الداخلية واستثمار قدراتها الاستراتيجية والتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة. ونظرا لأهمية الأداء الكبيرة سوف يتم التطرق إلى الأداء المتميز من خلال:

- **المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز؛**
- **المطلب الثاني: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه؛**
- **المطلب الثالث: معوقات و أساليب تحقيق الأداء المتميز.**

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

أولا: مفهوم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولايزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرار.

1. تعريف الاداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد، ويمكن ذكر أهم التعاريف التي أعطيت للأداء فيما يلي:

ف هناك من

1.1. **التعريف الأول:** عرف الأداء على أنه: صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على

إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المنظمة وطبيعة عملها.¹

1.1. **التعريف الثاني:** عرف الأداء على أنه قدرة المنظمة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين

رضا المستهلكين والعمال.²

3.1. **التعريف الثالث:** وعرف أيضا بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات

على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة".³

4.1. **التعريف الرابع:** الأداء هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة.⁴

5.1. **التعريف الخامس:** هو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز⁵، أو هو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه.⁶

تجدر الإشارة أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية حيث يشير مفهوم الأداء في عومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ومن هذا المنطلق يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

¹سامح عبد المطلب عامر، ادارة الفكر، ط1، الأردن، 2011، ص: 112

² Druker Peter, l'avenir du management selon Druker, Editions village, mondial, France, 1999, p: 73.

³نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن، 2011، صص40-41.

⁴حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان-ن المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08 و09 مارس 2005، الجزائر، ص01.

⁵سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص35

⁶عبد المالك مزهودن الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(01)، 2001، ص86.

2. أهمية الأداء

يمكن إبراز أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:

- **الناحية النظرية** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتعلقة من قبل الإدارة.¹
- **الناحية التجريبية** أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- **الناحية الإدارية** تظهر من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات إعتقاداً على نتائج الأداء.² ويضاف إلى ماسبق مايلي³:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف، وتحديد سبل لتطوير الموارد البشرية ودفعهم نحو تطوير أنفسهم؛

ثانياً: مفهوم الأداء المتميز

نظراً لكون مصطلح الأداء المتميز أحد المصطلحات الحديثة والحيوية في مجال إدارة الأعمال، فقد حظي باهتمام كبير من طرف المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاحها، وذلك في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما أن الكثير من الباحثين والمختصين تناولوا هذا المصطلح من خلفيات علمية متنوعة، فمنهم من يعتبره بأنه محصلة لمجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المنظمة، وتحقق من خلالها الرضا لمختلف أطرافها داخلياً وخارجياً.⁴

¹توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، الأردن، 2006، ص86.

²وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص ص 41.40

³يوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم

الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 60

⁴صخري، عمر، عبادي، فاطمة الزهراء، نظم الادارة البنينة و دورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2012، ص

ص 27-42،

1. تعريف الأداء المتميز

لا يوجد تعريف موحد ل الأداء المتميز الا أنه يشير بشكل عام الى الوصول الى نتائج تفوق التوقعات وتحقق أهداف المؤسسة بشكل مميز و استثنائي، وفي هذا السياق يمكن ادراج التعاريف الآتية:

1.1. **التعريف الأول:** يعرف الأداء المتميز بأنه "الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة".¹

2.1. **التعريف الثاني:** عرف على أنه " عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوية، من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق وإنجاز أداء متميز".²

3.1. **التعريف الثالث:** "الأداء المتميز ما هو إلا قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمنظمة، أي أن الأداء المتميز ما هو إلا ذلك الأداء الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية".³

4.1. **التعريف الرابع:** الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز.⁴

5.1. **التعريف الخامس:** " حالة من الإبداع الاداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المنظمات بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة".⁵

مما سبق يمكن القول أن الأداء المتميز هو إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، و ذلك بما يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فالاداء المتميز هو انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والنجاح المتزايد من خلال امتلاكها خاصية تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى والمنافسة لها ؛ ومن وجهة نظر أخرى

¹الدعيمي، علاء فرحان طالبو كمونة، علي عبد الأمير الحسين، دور اللا ملموسيات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد8، العراق، ص 174 .

²بهورى نبيل، فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي، العدد6، الجزائر 2019، ص ص7-27 .

³العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز : دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد، مجلة الدناير، العدد9، العراق، ص ص 264-288 .

⁴رقام، ليندة ، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس ، 2005) ص 15.

⁵علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص80.

الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز

فهو يعني أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تحققه المنظمة. وبنفس المنطق يمكن القول أن الأداء المتميز هو ذلك الأداء الذي يتم انجازه في وقت أقل في حين أنه يستغرق عادة وقت أكبر وكذلك نفس الشيء بالنسبة للجودة فتكون مظاهر الأداء المتميز متمثلة في التفرد والتميز على مستوى الجودة، وكذلك التميز في تقليل التكلفة وتقليص الوقت في إنجاز الأعمال.

ويمكن تلخيص أهم المحطات التاريخية التي مر بها مصطلح الأداء المتميز في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم(02) : المحطات التاريخية التي مر بها الأداء المتميز

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج.
1980	Peter and Waterman	قدما نموذج Mackinsey 7 حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز وتم تقديمها كالتالي: Hardware والتي تتكون من التالي: الأنظمة (Systemes) - الهياكل (Shared Values) القيم المشتركة - (Strategy) الإستراتيجية (Structure) الأسلوب (Style)، الموظفين (Staff)، المهارات (Skills)
1981	Ouchi	صاحب نظرية (Z)، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدرجت الكثير من المؤسسات - الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز
1982	Peter and Waterman	قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز، وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة
1987	Malcom baldridj model	أنشأت الحكومة الأمريكية نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند الى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.
1991	EFQM	قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نمودجي مالكوم بالدريج وديمينج.
1999	Dahlgaard	طورا نمودج مبسط ومتكامل هو p4 حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة

¹بدر بن سليمان آل مزروع بدر، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 21-22

<p>للوصول إلى: التميز المؤسسي وهي: القيادة المتمثلة في البشر people الشراكة أو فرق العمل Products المنتجات Processes العمليات، Partnership وركزا على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات الإنتاج المخرجات.</p>	Park and Dalgaard	الي 2003
<p>طور نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة العمليات البشر - الشركة - حل المشكلات.</p>	Likert	2004
<p>اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.</p>	Steel	2008

المصدر: بدر بن سليمان آل مزروع بدر، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، رسالة دكتوراه
 الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 21-22

2. أهمية الأداء المتميز

تكمن أهمية التميز في الأداء في تشخيص نقاط القوة في المؤسسة وتحسين قدراتها التنافسية، عاملا مهما
 لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة، وتتبع أهمية الأداء المتميز من دفع إمكانية المؤسسات في
 بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان
 والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا. ويمكن إبراز أهمية الأداء المتميز
 من خلال النقاط التالية:¹

- إن الاداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- أن المؤسسة عليها أن توفر المهارات لصانع القرار سواء كان فردا أو جماعة ومعرفة الدور الذي
 يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز ؛
- إيجاد وسيلة لجمع المعلومات لتتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية
 (مثلا من الذي يجب ترقيته؟ أو من لديه روح المبادرة والتميز في الأداء؟).
- خلق بيئة تدعم المشاركة والمسؤولية الجماعية وتحافظ على التحسين المستمر؛

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصورة، مجلة كلية بغداد
 للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34.

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة والعمل على تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.

3. أهداف الأداء المتميز:

هناك من يرى بأن الأداء المتميز هو الأداء الذي يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹ ويمكن

إيجاز أهداف الأداء المتميز فيما يلي:²

- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية؛
- الحفاظ على الزبائن وارضاء العملاء؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- زيادة الكفاءة والفعالية بزيادة التعاون بين مختلف المصالح وتشجيع العمل الجماعي؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

4. خصائص الأداء المتميز:

ينظر الى التميز على أنه شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها، وبالتالي الأداء المتميز يعني الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما كانت صفته ، فالأداء المتميز يتطلب قدرات استراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل، وهي جوهرية إذا ساهمت في تحقيق القيمة المضافة للزبون وهي مميزة طالما أنها تساهم في خلق ميزة تنافسية وهذا يستلزم أن تتصف هذه القدرات بمجموعة من السمات المتمثلة في الندرة، صعوبة التقليد وغير قابلة للإحلال.³ وهو مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن التميز في الأداء يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديث:⁴

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفاعليات يجب أن يتسم بالتميز ، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف،

¹زايد، عادل محمد، الطريق الى الأداء التنظيمي المتميز، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2011 .

² ربيعي الهاشمي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر، 2021، ص74.

³ عادل مجيد عيدان العادلي و حسين وليد حسين عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، (المجلد ط1) دار غيداء للنشر و التوزيع، 2016

⁴ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2022، ص12.

ويهيء الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

تبرز أهم خصائص الأداء المتميز فيما يلي:¹

- الأداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل؛
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم؛
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع؛
- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
- الأداء المتميز هو المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

المطلب الثاني: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه

أولاً: مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمنظمات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:²

1. **التميز على مستوى الفرد:** وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.
2. **التميز على مستوى الجماعة:** وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
3. **التميز على مستوى المؤسسة:** هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار³ والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:

- **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية
- **الهيكل التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات

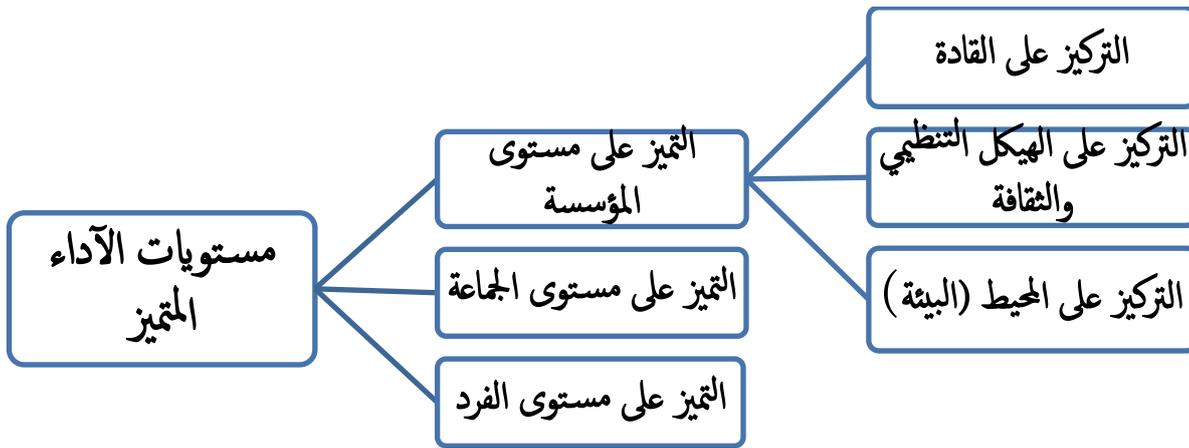
¹ عبد الله علي، الأداء المتميز، مجمع مدخلات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز، للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 231.

² خليفي، عيسى و منصور، كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 5

³ الدهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفيدي، 1992، ص ص 192 - 195

- المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي " ، نظرا لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع.

الشكل رقم: (01) مستويات الاداء المتميز



المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المتميز

تواجه دراسة الأداء المتميز وكيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة لاختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه باختلاف أهداف وطبيعة المؤسسة، واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، ويمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس الأداء المتميز فيمايلي:¹

1. **المقاييس المالية:** هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حاليا، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالا لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

¹الجبوري حمزة محمد، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، ص ص 167-194 .

2. **مقاييس الموارد البشرية** : تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس “ إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد”، ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

3. **مقاييس التسويق**: تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم البيانات، والحصة السوقية من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

4. **مقاييس نوعية تحول المؤسسة**: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

5. **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم**: تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

6. **مقاييس تقويم الإدارة العليا**: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يقوم من مجلس اللجان الفرعية لاستراتيجية المراجعة التدقيق في الرواتب، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم .

المطلب الثالث: مقومات ودوافع الأداء المتميز وأساليب تحقيقه

في عالم الأعمال التنافسي تسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيق الأداء المتميز، حيث يعد هذا الأخير نتاجاً لعملية مستمرة تتطلب التزاماً من جميع أعضاء المؤسسة، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى الموظفين على جميع المستويات ويتطلب تحقيق الأداء المتميز وجود مقومات أساسية وأساليب فعالة.

أولاً: مقومات ودوافع الأداء المتميز:

1. مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير ولا يتحقق بالتمني والإنتظار وإنما بالعمل والإتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة لمواجهة تحديات البقاء والإستمرارية. ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز إلا أنه يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

1. **الإبتكار:** ينطوي على تحويل المفاهيم الإبداعية إلى نتائج ملموسة تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية.
 2. **الإبداع:** وهو القدرة على إبتكار أفكار جديدة وأصيلة ذات قيمة ويمكن تعزيز الإبداع من خلال الممارسة والتعلم م الآخرين وخلق بيئة داعمة.
 3. **الجودة الشاملة:** وهي نظام إداري شامل يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب المؤسسة.
 4. **القيادة الرشيدة:** وهي نموذج للقيادة يركز على الحكم العادل والمسؤول.
 5. **التعلم التنظيمي:** وهو عملية مستمرة تكتسب من خلالها المؤسسة المعرفة وتطور مهاراتها وقدراتها.
 6. **الثقافة التنظيمية المتميزة:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.
2. **دوافع الأداء المتميز:**

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري لمصطلح الأداء المتميز يشهد بأن هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح، ولعل أهمها هي:²

- **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعها، وكذا حجمها ومجال نشاطها، مما استوجب على المنظمات وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال؛
- **منافسة بلا حدود:** لقيد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المنظمة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء؛
- **حفظ المكان والمكانة:** إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي؛

¹نوال شنافي، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، ص125.

²عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003، ص7.

- تنامي الشعور بالجودة: فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلاً، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحياناً ؛
- اقتصاد المعرفة : فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي مورد آخر من مواردها ؛
- تكنولوجيا المعلومات: فالتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، فلقد
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز ، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جداً، أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، ولكن مهما كانت التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى.¹

ثانياً: معايير وأساليب تحقيق الأداء المتميز

1. معايير الأداء المتميز:

توجد معايير للأداء المتميز للحكم على فاعلية الأداء منها²:

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء؛
- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ إعداد الإستراتيجيات، تنفيذ الإستراتيجيات؛
- التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق المعرفة بالمستهلك والسوق العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك؛
- المعلومات والتحليل : يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات؛
- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين؛ إدارة العمليات يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير

¹فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012، ص 77.

²أسيل على مزر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري : دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 04 ، العدد 13 ، جامعة القاديسية، كلية الاقتصاد والإدارة، بغداد، 2009، ص 128.

السلع والخدمات، وعمليات الإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة)؛

- **نتائج الأعمال:** يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الاساسية لنشاط الأعمال النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

2. أساليب تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز، ويمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز¹:

1. فهم طبيعة العلاقات مع الفاعلين في بيئة الأعمال (الزبائن، الموردين، العملاء، الشركاء، أصحاب المصالح)
2. فهم البيئة التنافسية، العوامل الأساسية التي تحدد النجاح، الكفاءات المحورية، والتحديات الإستراتيجية والعملية للنشاطات والموارد البشرية؛
3. جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بعوامل الضعف، القوة، الفرص، والتهديدات، التطور التكنولوجي، الأسواق، تفضيلات المستهلك، المنافسة والبيئة التنظيمية، والقدرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية؛
4. النظر إلى العمل المنجز في المؤسسة كنظام، واتخاذ قرارات رشيدة حول المزيج الداخلي والخارجي للعمليات التي يمكن أن تؤدي رسالة المؤسسة بشكل أفضل؛
5. تحديد الكفاءات المحورية للمؤسسة، وفهم علاقتها بالرسالة والبيئة التنافسية، والأهداف الإستراتيجية؛
6. وضع مقاييس أو معايير لتتبع التقدم المحقق في شكل خطط، والتأكد من أن نظام التقييم يدعم التكامل التنظيمي، ومقارنة المقاييس مع المنافسين لتحديد الفجوات والفرص؛
7. استخلاص خطط الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والخطط التشغيلية وهو ما يعالج الآثار والتغيرات المحتملة على القوى العاملة؛

¹محمد بوزيدوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، صص، 88.87.

8. تطوير وتنسيق الخطط قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل، تأمين الموارد المناسبة والقدرة على استدامة النتائج، تقويم الخطر المالي والأخطار المرتبطة بالخطط؛
9. تطوير المدخل النظامي لقيادة التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الإستراتيجية، متضمن تشخيص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، ومعالجة التحديات مع الوقت.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة جزءا أساسيا من أي بحث علمي، فهي تتيح للباحث فهم الموضوع قيد الدراسة بشكل أفضل ويمكن التطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القدرات الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة، وذلك من خلال الإطلاع على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها لمعرفة كيفية تناولها لموضوع محل الدراسة، وسيتم عرض ذلك من خلال:

- **المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛**
- **المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**
- **المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولا: دراسة فرحي سمرة بخوش مديحة، (2022)، دور القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على عينة من المنظمات بولاية تبسة

هدفت الدراسة إلى إبراز اثر القدرات الإستراتيجية بأبعادها المعرفة المولدة لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقنية المستخدمة في الأداء المتميز بأبعاده المتمثلة في نتائج أداء القيادة، التركيز على الزبون التركيز على الموارد البشرية أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات بولاية تبسة ودراسة عينة مكونة من 200 إطارا. تم استخدام أسلوبا لنمذجة بالمعادلة الهيكلية للقدرات الإستراتيجية والأداء المتميز، وتم التوصل إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على الأداء المتميز للمنظمات المدروسة، مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بتكثيف برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية من اجل رفع مستوى الابتكار والتطوير.¹

¹سمرة فرحي، مديحة بخوش ، دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة، 2022، على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz>

ثانيا: دراسة عمر زريق، (2018)، أثر القدرات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية وتحديد شركات المساهمة العامة في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة شملت 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة تم توزيعها على 100 شركة مساهمة عامة، وبغية تحليل النتائج تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التأثيرات المباشرة للقدرات الاستراتيجية على الربحية وكفاءة التشغيل كما تؤثر القدرات الاستراتيجية على كفاءة التشغيل بشكل غير مباشر من خلال الابتكار¹.

ثالثا: دراسة، ابراهيم العبيدي، (2017)، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء

المدراء في شركات الاتصالات العراقية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينه من مدراء شركات الاتصالات العراقية. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقدرات الاستراتيجية هي: الذكاء ، التفكير ، المرونة، القرار وثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي). تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات تم توزيع (110) استبانة على مجتمع من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في إدارة الشركات عينة الدراسة، استرد منها (101) استبانات من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت منها (95) استبان صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة منها الأساليب الوصفية، والاختبار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، و كان أقوىها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843) ، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة، وفيما يتعلق بأثر أبعاد القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز ، كما أظهرت النتائج بان بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيرا على أبعاد الأداء المتميز، وتلاه قدرة الذكاء ، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير².

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

¹ عمر زريق، أثر القدرات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية، على الرابط : <https://www.asjp.cerist>
² العبيدي ابراهيم ، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، تخصص ادارة أعمال، جامعة ال البيت، العراق، 2017، على الرابط: <https://web2.aabu.edu.jo>

أولاً: دراسة (King'oo Ruth Ndanu ,2010) Strategic Capabilities And Organization Performance :
A Case Of Private Universities In Kenya.¹

القدرات الاستراتيجية والأداء التنظيمي ، دراسة حالة الجامعات الخاصة في كينيا (عنوان الدراسة باللغة العربية)

من أجل انجاز هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة من الجانب النظري، كما اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة حيث قام بدراسة 31 جامعة خاصة متواجدة في كينيا، كما اعتمد على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها باستعمال أساليب تحليلية واحصائية .

وتمثلت أبرز أهداف هذه الدراسة في توضيح دور القدرات الاستراتيجية في التأثير على مستوى الأداء التنظيمي، وكذا معرفة أكثر أبعاد القدرات الاستراتيجية تأثيراً على مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة في كينيا.

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها في الدراسة الى أن هناك تأثير للقدرات الاستراتيجية بمجمل أبعادها على مستوى الأداء التنظيمي للجامعات الخاصة في كينيا، مع تفوق قدرات تكنولوجيا المعلومات في التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما خلصت الدراسة الى ضرورة زيادة الاستثمار في تطوير حزمة القدرات الاستراتيجية لما لها من تأثير على تنافسية المنظمات ومستويات الأداء في الجامعات الخاصة بكينيا.

ثانياً: دراسة **Chepkole (2019)**، تأثير القدرة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات في مقاطعة مدينة نيروبي²

تساهم شركات تكنولوجيا المعلومات في كينيا بشكل هامشي في الناتج المحلي الاجمالي واقتصادها بشكل عام، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القدرات الإستراتيجية على الميزة التنافسية لهذه الشركات.

1. الفرضيات: تم اختبار جملة من الفرضيات

- قدرة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية.
- قدرة الموارد المالية تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية.
- قدرة فعالية التكلفة تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية.

2. المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

¹كينغ روث نادانو، القدرات الاستراتيجية والأداء التنظيمي ، دراسة حالة الجامعات الخاصة في كينيا، رسالة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال ، جامعة كينيا، 2010.

²أحمد ديانا، أبو عورة عبد الله، أثر القدرات الاستراتيجية في الاداء المتميز، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 50 ، تاريخ الاصدار

2022/01/02، ص 441، بتصرف، على الرابط: www.ajsp.net

- حيث تم استطلاع 143 مالكا لشركة تكنولوجيا المعلومات في نيروبي
- وتم استخدام استبيان بمقياس ليكارت الخماسي لجمع البيانات.

3. النتائج:

- أظهرت هذه الدراسة أن قدرة الموارد المالية ، و قدرة ادارة المعرفة، و قدرة فعالية التكلفة لها تأثير ايجابي وهام على الميزة التنافسية.

- لم تظهر قدرة الموارد البشرية أي تأثير هام على الميزة التنافسية.

4. التوصيات: تضمن هذه الدراسة جملة من التوصيات يمكن ايجازها فيمايلي:

- يجب على صناعات السياسات توظيف وتدريب الموظفين المؤهلين بشكل مناسب.
- يجب على صناعات السياسات تنفيذ سياسات فعالة لادارة الموارد البشرية
- يجب على الشركات تحسين التنبؤات المالية والتحكم في النفقات.
- يجب على الشركات التركيز على وفورات الحجم وتخفيض التكاليف.
- يجب على الشركات تحسين معرفة الموظفين باحتياجات العملاء والتنافس في السوق.

مما سبق يمكن القول أن هذه الدراسة توصلت إلى أن القدرات الاستراتيجية باستثناء قدرة الموارد البشرية، لها تأثير ايجابي على الميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات في نيروبي/كينيا.

ثالثا: دراسة (Nahla Hagoug & Yousif Abdalla 2021) «The Relationship Between Strategic

Capabilities And Academic Performance An Empirical Evidence From Sudan :¹

العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الأكاديمي : دليل تجريبي من السودان (عنوان الدراسة باللغة

العربية)

سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة لمعرفة واختبار دور القدرات الاستراتيجية في التأثير على أداء الجامعات السودانية الخاصة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة وتناول مختلف الأطر النظرية لهذه الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لاختبار متغيرات الدراسة على الميدان ، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة بشكل أساسي، حيث تم توزيع (198) استمارة استبيان من خلال استخدام أسلوب العينة العنقودية، ثم تم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية.

¹ يوسف عبد الله، ناهل ، العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الأكاديمي : دليل تجريبي من السودان، مقال منشور في مجلة، التعليم العالي الدولية، المجلد رقم 10، العدد رقم 03 ، السنة 2021 ، السودان.

أشارت نتائج الدراسة الى أنه هناك ارتباط عالي وإيجابي بين القدرات الاستراتيجية بكافة أبعادها مع مستوى الأداء في الجامعات الخاصة السودانية، كما يجب على المديرين والقائمين على الجامعات إعطاء الأولوية في الاستثمار للموارد البشرية والمادية لضمان تحسين ورفع من مستويات الأداء.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية

سيتم فيمايلي التعقيب على الدراسات السابقة من خلال ابراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

مما تقدم تم استعراض (6) دراسات سابقة متعلقة بمتغيري الدراسة (القدرات الاستراتيجية والاداء المتميز) (03) دراسات عربية و(03) دراسات أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وقد كانت أحدث الدراسات قد اجريت (سنة 2022) واقدمها (سنة 2010) وقد غلب على هذه الاخيرة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاستفادة من مضامين هذه الدراسات من تساؤلات ومحاور ونتائج، وفيما تعلق بموضوع دراستنا ركزت هذه الدراسة على ابراز المفاهيم المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية من أهمية وأنواع ، وابعاد القدرات الاستراتيجية أما فيما يخص الاداء المتميز فقد تم التركيز على المستويات ومؤشرات القياس لهذا المتغير وصولا الى ابراز جوهر العلاقة بين المتغيرين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز بمختلف المصطلحات التي ورد بها سواء في الدراسات السابقة باللغة العربية أو الاداء الأكاديمي أو التنظيمي والذي تضمنته الدراسات السابقة الأجنبية حيث تمت دراسة هذين المتغيرين في العديد من المنظمات حسب ماسبق ذكره في الدراسات السابقة.

ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح مايلي:

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن ايجازها فيمايلي:

- البحث في دور القدرات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الاداء المتميز للمؤسسات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع سابقتها في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ان القدرات الاستراتيجية لها دور في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة.
- اعتماد كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع وتحليل البيانات.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتضح من خلال النقاط التالية:

- تم اجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تناولت جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر /تبسة

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة و حجم العينة.
- تناولت الدراسة الحالية موضوع القدرات الاستراتيجية ودورها في تعزيز وتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة (اتصالات الجزائر/تبسة).
- تم اختيار العينة العشوائية وهي المناسبة في حالة وجود تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة. و ينتظر أن تساهم هذه الدراسة في اضافة جديدة في مجال البحث العلمي فيما تعلق بموضوع القدرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة واختبار ذلك ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة مع الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسة.
- و من خلال ماتم عرضه في هذا المبحث فقد تم التعرف على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة (القدرات الاستراتيجية/ الاداء المتميز) مع التفصيل في اجراءاتها وذكر أهم ماتوصلت اليه من نتائج، كما تم التعقيب على هذه الدراسات وذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

إتضح في هذا الفصل من خلال دراسة المتغيرين (القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز)، بأن القدرات الاستراتيجية هي محصلة موارد ومهارات المؤسسة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين من خلال أبعادها وهي الموارد البشرية والموارد المادية والتحول الرقمي، حيث تلعب القدرات الاستراتيجية دورا محوريا في تمكين المؤسسات من تحقيق الاداء المتميز ، كما أنها توفر أساسا للميزة التنافسية الدائمة من خلال الاستفادة من الموارد والكفاءات والعمليات التنظيمية المحددة جيدا، مما فرض على المؤسسات تقييم وتطوير وتعزيز قدراتها الاستراتيجية بشكل مستمر للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة والحفاظ على قدرتها التنافسية وذلك من خلال فهم قوة القدرات الاستراتيجية والاستفادة منها .

أما الأداء المتميز فيشير إلى قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، حيث تم ابراز مفهومه وتحديد مستوياته بالإضافة إلى مؤشرات قياسه، كما أن هناك علاقة قوية و مترابطة بين القدرات الاستراتيجية و الأداء المتميز بشكل عام بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحثين، والتي تناولت كل من القدرات الاستراتيجية والأداء والمتميز والتي أكدت وجود هذه العلاقة. والتي قدمت توصيات بتشجيع بناء وتوفير قدرات استراتيجية في المؤسسات في ظل التغيرات المعاصرة خدمة لأدائها وميزتها التنافسية. وهذا ما سيتم إسقاطه واختباره في المؤسسة محل الدراسة.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية



مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية التي تناولت متغيري القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري الى علاقة القدرات الاستراتيجية بأداء المؤسسات من وجهة نظر الباحثين في الموضوع، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لاثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة، حيث وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية حيث خلال تقسيم هذا الفصل الى:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؛
- المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة؛
- المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية للبيانات.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر / تبسة

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بتبسة، والتي تشهد تطورا مدهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنات الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن.

- المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة؛

- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر / تبسة؛

- المطلب الثالث: المهام والخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر / تبسة .

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من النشأة والتعريف و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسيتم تناول ذلك من خلال مايلي:

أولا: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

1. نشأة المؤسسة:

لقد نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر في اطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات حيث تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 1جانفي 2003 ،تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وتعتبر من الناحية القانونية مؤسسة حديثة النشأة، بدأت نشاطها رسميا في 1جانفي 2003، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11ماي 2002، تحت شعار 020018083 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.¹

2. تطور المؤسسة:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور السريع الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م باصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القرار 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 ، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا

¹ المرسوم رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 /08 /2000

المبدأ ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في "مؤسسة بريد الجزائر" ، وثانيهما مؤسسة "اتصالات الجزائر" .¹

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية هادفة لخدمة عملائها في مجال الاتصالات كحقل للتطوير بفعل الثورة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتمحور نشاطات المؤسسة في تمويل مصالح الاتصالات بمايسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ، وكذا انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات ، مع تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. ويتضح مما تقدم أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف أساسا للوصول الى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال، وتهدف الى مايلي:²

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية ، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين وبالأخص المناطق الريفية .
- زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموع الشكليات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات تتميز بالمرونة.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام والاتصال.

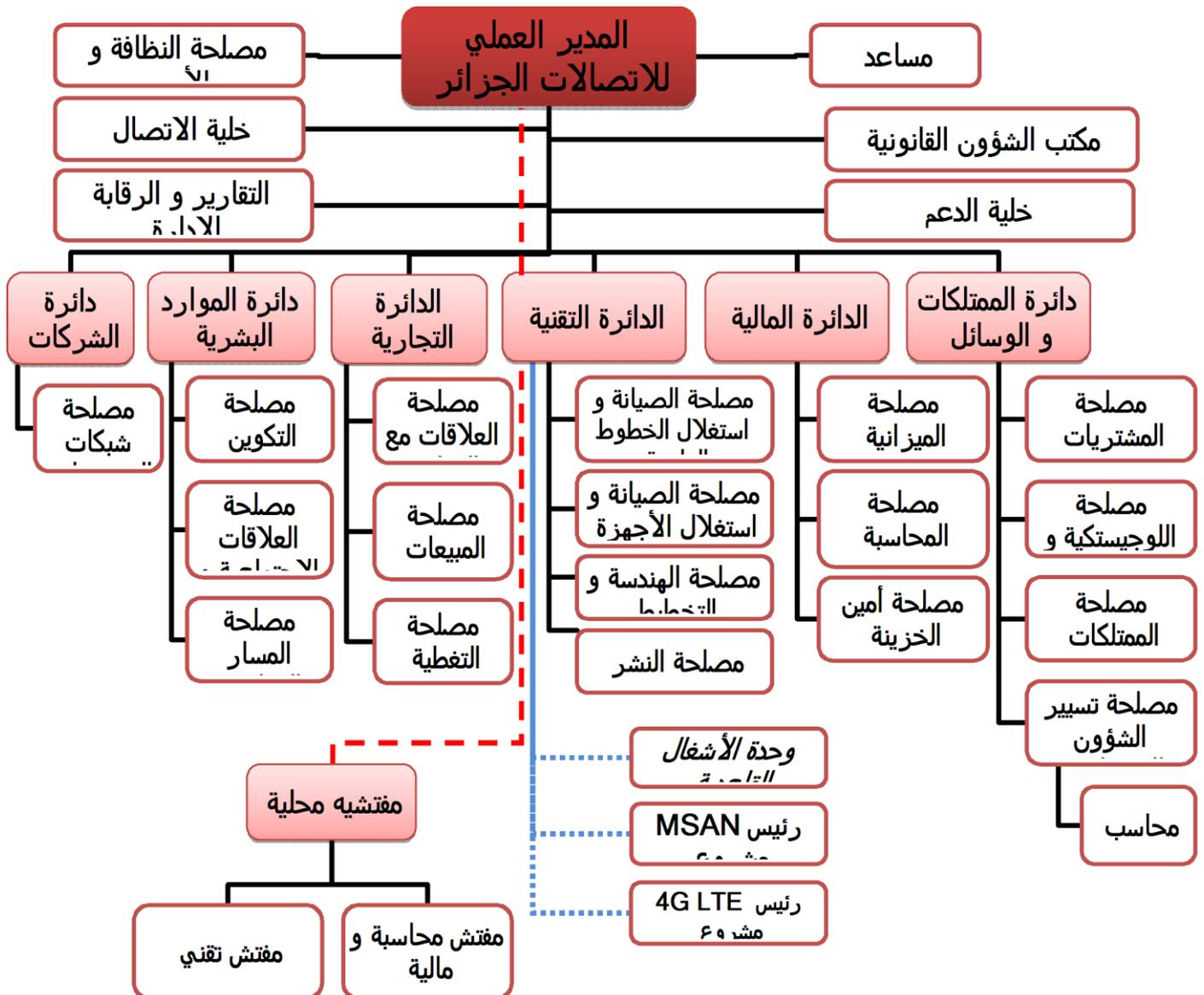
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر / تبسة

تعد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر/ تبسة مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير و تسهيل المبادلات و الاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا و اربعة دوائر و كل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح .

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

¹معلومات مقدمة من المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر/ تبسة، خلية الاعلام والاتصال، بتاريخ: 2024/05/05
² الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة Algeria Télécom، على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar/contact>

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر / تبسة



المصدر: خلية الاعلام والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أولت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .¹

1. **الخلايا** : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي :

الخلية التفتيشية: وتقوم ب تطبيق القانون و فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل

خلية العلاقات الخارجية: وتعمل على تمثيل المؤسسة وتحسين صورتها أمام الزبائن المستثمرين

خلية امن الداخلي للمؤسسة : وتقوم ب توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب وكذلك تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة و جميع هياكل المؤسسة.

الخلية النوعية: تعمل على مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج كما تسعى وراء تحقيق الأهداف

2. **الدوائر:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل في ما يلي²:

1.2. **الدائرة المالية و المحاسبة الشؤون القانونية و التأمينات :**

1.1.2. **مصلحة المالية :** تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع و الضرائب المختلفة

¹معلومات محصلة من المؤسسة قدمت من طرف رؤساء المصالح بتاريخ 2024/5/5

²معلومات محصلة من المؤسسة: بتاريخ 2024/05/05

2.1.2. مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر

المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من

خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة.

3.1.2. مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات :

1.3.1.2. مصلحة التامين: تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات و العقارات و الاعلان اي نوع من

اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار.

2.3.1.2. مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك

الوطني و اعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

3.3.1.2. مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام.

- فحص و مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة و التأكد من صحة العمليات المحاسبية.

- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات و إرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

2.2. دائرة الموارد البشرية : وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف

خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها و تتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن

الظروف و يشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين

خدمات المصلحة و هو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك

بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1.2.2. مصلحة الموارد البشرية: وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي

1.1.2.2. مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او

القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل

كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال و تدرس إمكانية التوظيف و التسريع و تعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور

2.1.2.2. مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

- القيام بعمليات دفع المنح الجرافية ذات المنفعة العامة
- معالجة المنازعات و الشكاوي
- تسوية الأجور و العلاوات ذات الطابع الاجتماعي
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال و المتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

3.1.2.2. مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال ؛
- تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2.2.2. مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم بتسيير المخزن وكذا تعداد و إحصاء ممتلكات المؤسسة.

3.2.2. مصلحة اللوجيستية: تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز و الصيانة

و هي تنقسم الى ثلاثة مكاتب¹:

1.3.2.2. مكتب النقل : ويقوم بنقل الأجهزة و العتاد وصيانة و تجهيز الأجهزة الإدارية

2.3.2.2. مكتب البناء: بتجهيز كل المكاتب بالوسائل و الأدوات لتسيير المصالح و

كذلك تأمين الأجهزة و خاصة تجهيزات الإدارة

¹معلومات محصلة من مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسية- بتاريخ 2024/05/05

3.3.2.2. مكتب الإمداد: ويقوم بشراء وسائل و احتياجات المؤسسة

3.2. الدائرة التقنية: وتتكون من

1.3.2 مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال و تنقسم الى ثلاث مكاتب

(مكتب تركيب الخطوط، مكتب دراسة المراجع ، مكتب مراقبة الانتاج)

2.3.2. مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات و المختطات الهاتفية

للشبكة وذلك بصيانة و استغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و نظم مكتب الإرسال و الاستبدال

ومكتب دراسة المحيط و معطيات الشبكة

3.3.2. مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بمتابعة و الصيانة الاتصالات و التكنولوجيا

4.2. الدائرة التجارية: وتضم المصالح التالية

1.4.2. مصلحة علاقات الزبائن تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2.4.2. مصلحة الفوترة و ما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة باعداد الفاتورات للزبائن و تدرس

ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات .

3.4.2. مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة باحصائيات

اسبوعية و الشهرية و السنوية لكل انواع الممتلكات .

المطلب الثالث: النشاطات والخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر / تبسة

أولاً: النشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

تتمحور فيمايلي:¹

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الرسائل الصوتية والمكتوبة والبيانات الرقمية

والاعلام السمعي والبصري؛

- استغلال الشبكات العامة والخاصة للاتصالات والعمل على تميمتها وتطويرها للتواصل عبرها؛

¹معلومات محصلة من المؤسسة اتصالات الجزائر /تبسة

- العمل على تطوير وتنمية الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة؛
 - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
 - تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- وفي هذا السياق خصصت المؤسسة استثمارات ضخمة قدرت ب 203976 مليون دج، أي ما يعادل 5.2 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات وضعت لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنت ونظم المعلومات... الخ

ثانيا: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة

تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة في خدمات الهاتف، الأنترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون اشتراك و فيمايلي شرح لهذه العناصر:¹

1. الهاتف الثابت (WLL): وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه

الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة هذه الخدمة بهذا الشكل:

- **الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف:** تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل

الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في اعداد الأعمدة

والكابلات انطلاقا من مركز الانتاج الى موقع الزبون.

- **رقم الهاتف:** يستفيد الزبون من الإشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، و يمكن

للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعالم الزبون مسبقا بذلك.

2. خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة

¹الموقع الإلكتروني على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛

- مكالمات مؤمنة؛

- جودة الخدمات مضمونة؛

- تكنولوجيا متطورة؛

3. الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية ، طاكسيفون...الخ)؛

- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي؛

- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي).

4. خدمات متممة

كما تعمل اتصالات الجزائر على تطوير خدمة " أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح

بالوصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية 2000

EVDO CDMA وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها: ¹

- بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكاملة

- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم

- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و 200 دج

- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط

هاتفي لاتصالات الجزائر

¹معلومات محصلة من مؤسسة اتصالات الجزائر- خلية الاتصال، بتاريخ 2024/05/05

- بالاتصال بالرقم 1501

- بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية

5. الهاتف بدون كابل:

في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر باعتماد أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت دون كابل. هذه الاجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج الى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز النتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية(Wireless local loo) هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية: يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف الى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن والاتصال بحرية باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

1. الهاتف النقال حسب نظام (GSM): من بين الخدمات يوجد أيضا الإشتراك الهاتفي حسب نظام هذا

النظام يسمح للزبون بالإشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية، ويتم عقد الإشتراك بين الزبون والعمو الاداري.

2.5. الهاتف النقال(mobilis): تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون

يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات. حيث تتوفر عملية بيع بطاقات ألم لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقط البيعية مع الزبون بملا إستمارة الإشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

6. اتصالات الجزائر " موبيليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا

المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي

(BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبيليس

- أزيد من 10 ملايين مشترك

- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة كذلك تطور منتجاتها وخدماتها: " عرض 061، موبى كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبى + موبى كوناكث، سلكنى جى بى ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلى" و " رسيمو"¹

1.6. البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا بإستخدام الرقم 1500

وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك

المتعددة الخدمات والتي تقوم بتقديم إستمارة إتفاق إلى الزبون.

2.6. هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام (satelite) و GSM

(حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية وصول إلى الهند

ودول غرب الصين. كما تغطي هذه الشبكة الإتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن

للزبون الإتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة

بالبينات مثل (sms) و (GPS).

1.6. خدمة الانترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت

وفق نظام (www) إلى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل. حيث يعمل

فرع مجمع اتصالات الجزائر " جواب" ، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها ، وكذا قدراتها في

خدمة الابتكار والتجديد ، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا

مسايرة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيايات حديثة عالية الجودة، تسمح

بحرية الإبحار في شبكتها وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر " جواب"

المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي

تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

7. اتصالات الجزائر " جواب" تعمل على:

¹الموقع الالكتروني على الرابط <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الإنترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على استعمال خدمة الإنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الأبحار في تكنولوجيا الإنترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الإنترنت"، "الصوت والصورة"، الإنترنت في النقل.. الخ
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

8. انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الإنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر على آخر التكنولوجيات الحديثة (NETWORK NGN NEW Génération) متوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقتراح عليكم الإنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الإنترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على إن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.¹

¹الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، algérie télécom على الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/ar>

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

للقوف على واقع القدرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، ويناقشه من مختلف الجوانب، لذا سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم على دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وذلك سيتم توضيحه فيما يلي:

- المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛
- المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة؛
- المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، وذلك لسنة 2024، حيث يقدر عدد العمال ب 100 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية. تتمثل عينة الدراسة في الموظفين العاملين بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث شكلت عينة الدراسة 76 مفردة، والجدول الموالي يوضح كيفية تداول الاستبيان.

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	76	100
المسترجعة	70	92.11
التي لم يتم استرجاعها	06	07.89
الصالحة للتحليل	62	81.59

المصدر: من إعداد الطالبة.

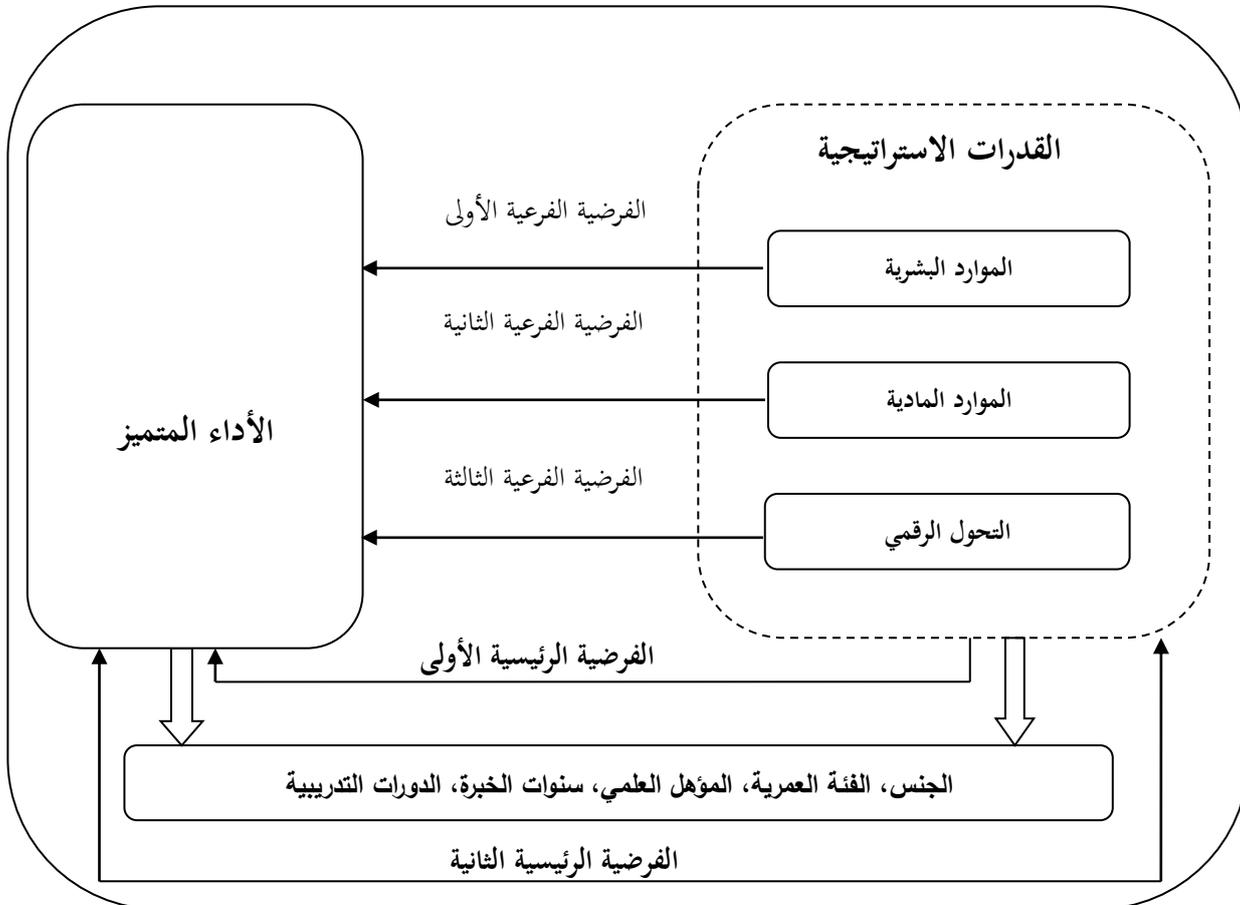
يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 76 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 70 استمارة بنسبة 92.11% من مجموع الاستبيانات الموزعة، أما الاستبيانات الصالحة للتحليل والتي تعكس حجم العينة فقدر بـ 62 استمارة، بنسبة 81.59% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا: نموذج الدراسة

- تتناول الدراسة البحث في دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: القدرات الاستراتيجية (الموارد البشرية، الموارد المادية، التحول الرقمي).
- المتغير التابع: الأداء المتميز.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (القدرات الاستراتيجية) تم الإعتماد في قياسه على أبعاد والمتمثلة في (الموارد البشرية، الموارد المادية، التحول الرقمي)، وشمل متغير أيضا تابع (الأداء المتميز)، كما تم

الإعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه.

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة- والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي، بالإضافة إلى الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص المبحوثين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، وقد تم الاعتماد على المقابلة لجمع بعض البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، من خلال الالتقاء ببعض رؤساء الأقسام ومساعدتهم من أجل الاستفسار حول أمور تخص الموضوع محل الدراسة.

3- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحث بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الاستبيان (أداة الدراسة)

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، كما يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

ضيق على نطاق المؤسسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيفية بناء الفقرات بشكل جيد،¹ كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
 - إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
 - عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛
 - ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛
- كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

- **الجزء الثاني:** ويتضمن بـ 32 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، تكون الإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرت (**Likert Scale**) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1) وقد تم

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 91.

اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة أجزاء فرعية استناداً إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبة، والمتمثلة في (الموارد البشرية، الموارد المادية، التحول الرقمي)، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	مضمون المحاور	محاور الدراسة
18	- الموارد البشرية	القدرات الاستراتيجية
	- الموارد المادية	
	- التحول الرقمي	
14	الأداء المتميز	
32	إجمالي الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته الخامس والعشرون (SPSS V25)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي، التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi - \bar{X})(y1 - \bar{y})}{(n - 1)SxSy}$$

حيث:

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- اختبار T للعينات المستقلة: (Independent-Samples T-Test)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد العينة.

7- تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

8- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

يتعلق تحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل¹، وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة القدرات الاستراتيجية بالاداء المتميز.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.²

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اعتماد ألفا كرونباخ للتأكد من صدق أداة الدراسة، كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي³:

الجدول رقم(06): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة	معامل الصدق بيرسون (%)
الفقرة من 01 الى 06	القرارات الاستراتيجية الموارد البشرية	0.749
الفقرة من 07 إلى 12	الموارد المادية	0.594

¹ خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، القاهرة، 2011، ص 195.

² مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018، ص 141.

- الملحق رقم (06) ³

0.500	التحول الرقمي	الفقرة من 01 الى 24
0.845	القدرات الاستراتيجية	الفقرة من 01 الى 18
0.955	الاداء المتميز	الفقرة من 19 الى 32

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول القدرات الاستراتيجية قدر بـ 84.5 % وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني الأداء المتميز فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 95.5 % وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 76 على العاملين لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا¹ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
الفقرة من 01 الى 06	الموارد البشرية	0.791
الفقرة من 07 إلى 12	الموارد المادية	0.612
الفقرة من 01 الى 24	التحول الرقمي	0.790
الفقرة من 01 الى 18	القدرات الاستراتيجية	0.761
الفقرة من 19 الى 32	الاداء المتميز	0.869
الفقرة من 01 الى 32	الاستبيان ككل	0.890

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

¹-ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان 110 للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العنتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

²- الملحق رقم (07).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بعبارات الاستبيان لمعامل الثبات بلغت 89 %، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية) لمعامل الثبات بلغت 76.1 %، وأن القيمة الإجمالية للعبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع (الاداء المتميز) لمعامل الثبات بلغت 86.9 % وهي نسب مرتفعة مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن، ويكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه محاور الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم أيضا في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، وسيتم التطرق إلى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**

- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛**

- **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك¹.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

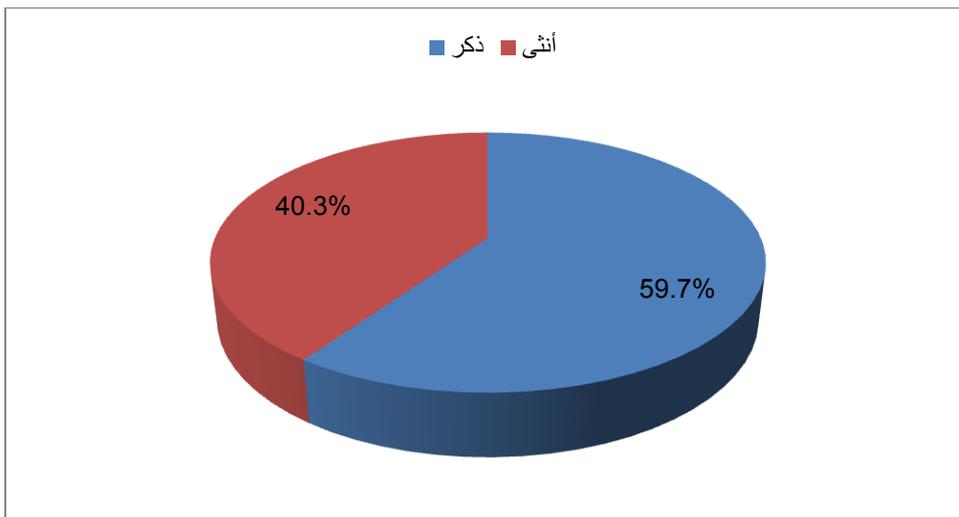
النسبة (%)	التكرار	الجنس
59.7	37	ذكر
40.3	25	أنثى
100	62	المجموع

¹الملحق رقم (08)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 40.3% مقابل 59.7% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها وظائف خاصة فقط بالذكور مثل الموظفين الذين يقومون بمختلف الخرجات الميدانية وفي هذه المؤسسة قد تشغل الإناث الوظائف الإدارية، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-، تتمثل أساسا في الذكور حيث تمثل هذه الأخيرة الأغلبية بالنسبة لموظفي عينة الدراسة، وذلك بسبب طبيعة العمل (خرجات ميدانية، أوقات العمل، الجهد العضلي والبدني المطلوب..) في المؤسسة والتي تناسب الرجال أكثر من النساء.

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

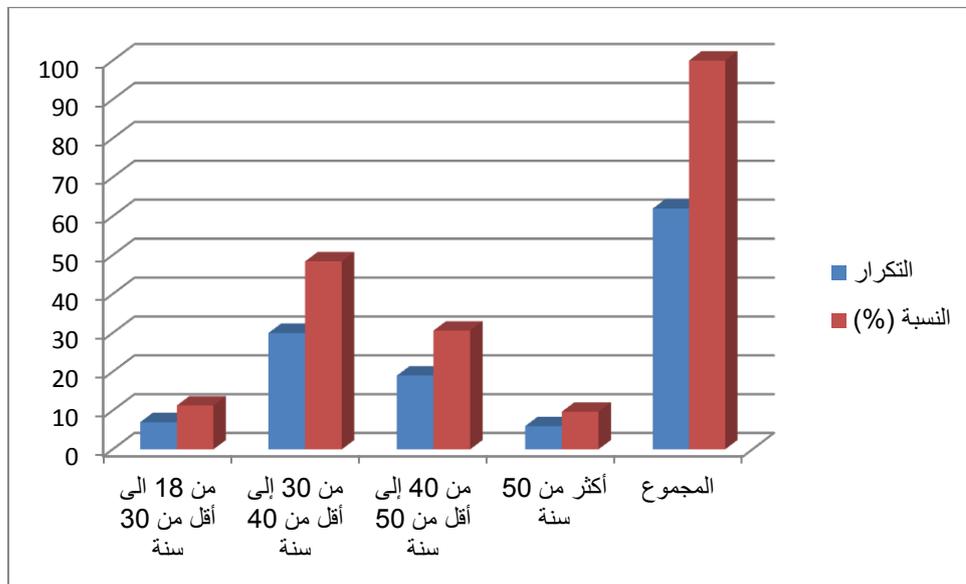
العمر	التكرار	النسبة (%)
من 18 إلى أقل من 30 سنة	7	11,3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	48,4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	30,6
أكثر من 50 سنة	6	9,7

100	62	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة" حيث قدرت بـ 48.4%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع 30.6%، والفئة العمرية "من 18 إلى أقل من 30 سنة" بنسبة 11.3% أما بالنسبة للفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 9.7%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "30 إلى أقل من 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى أقل من 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات و الكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي:

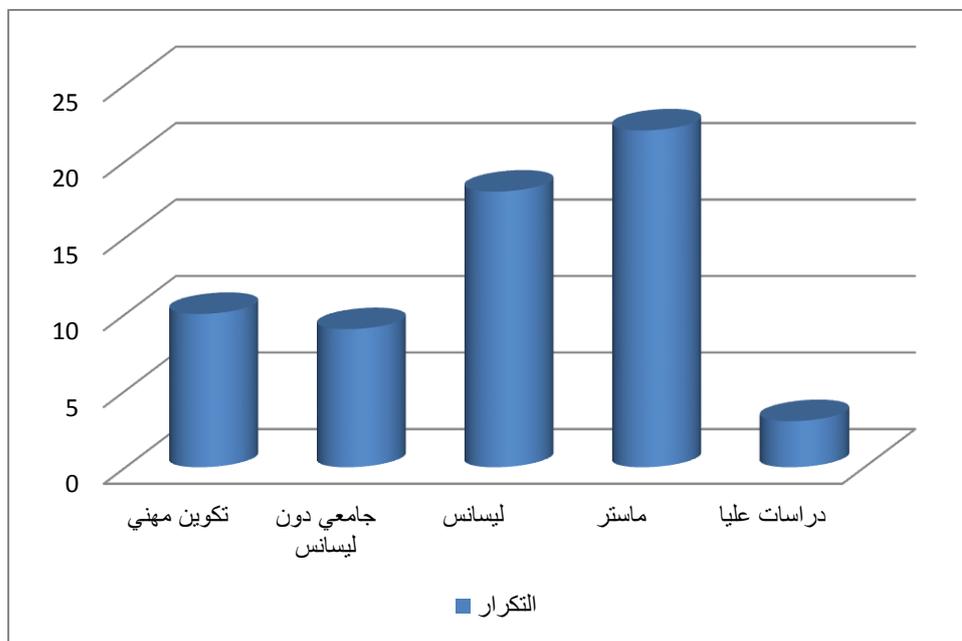
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
16,1	10	مهني تكوين
14,5	9	ليسانس دون جامعي
29,0	18	ليسانس
35,5	22	ماستر
4.8	3	دراسات عليا
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الماستر هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 35.5% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى ليسانس بـ 29%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- هو مستوى الماستر، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة- تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

رابعا: متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية :

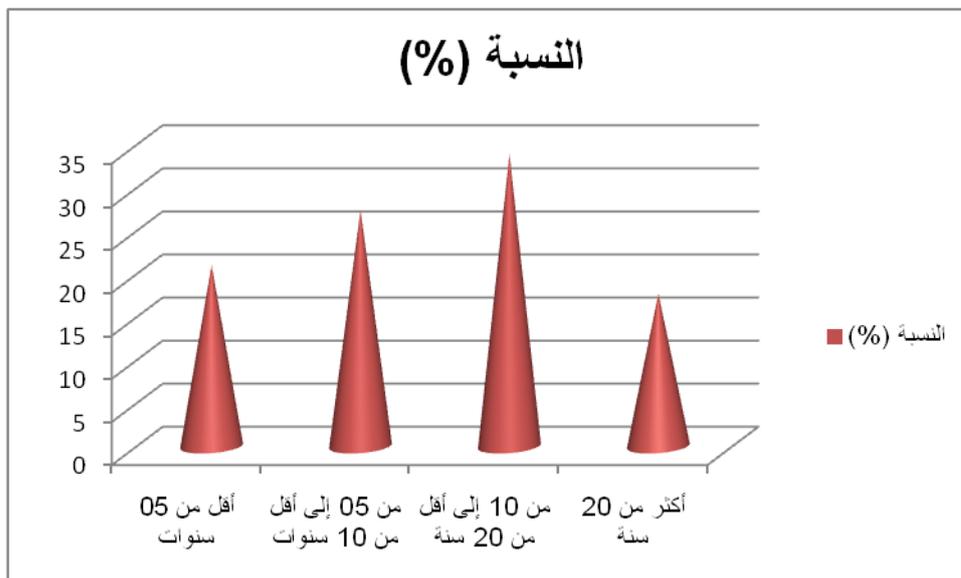
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	13	21,0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	17	27,4
من 10 إلى أقل من 20 سنة	21	33,9
أكثر من 20 سنة	11	17,7
المجموع	62	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 33.9 %، وهي الفئة "من 10 إلى أقل من 20 سنة"، لتليها الفئة "من 05 إلى أقل من 10 سنة" بنسبة 27.4% لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم لتأتي الفئة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الثالثة بنسبة 21%، واحتلت الفئة (أكثر من 20 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 17.7%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الاداء الكاف والسير الحسن للعمل.

خامسا: متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة:

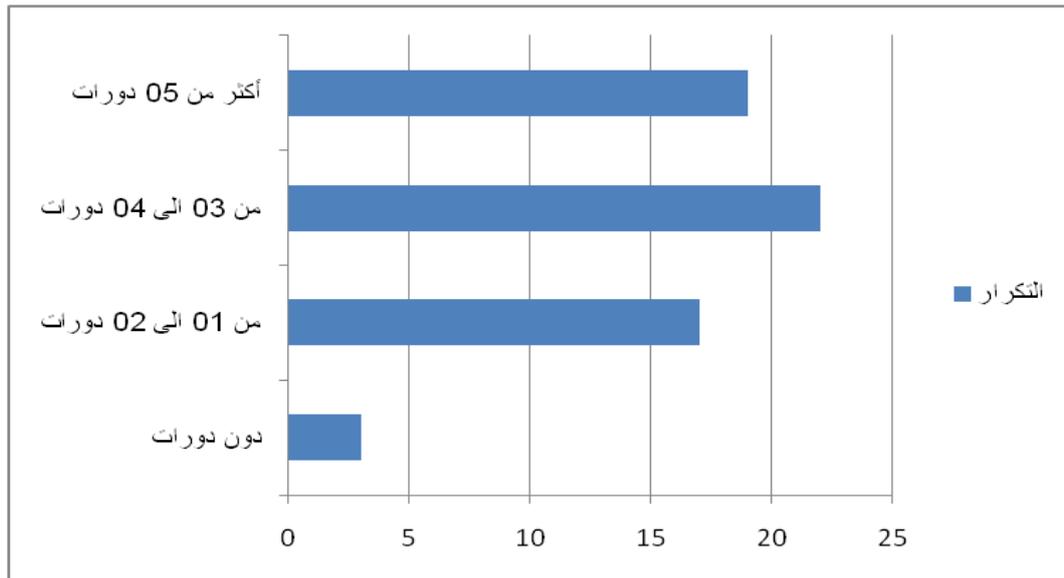
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	الدورات التدريبية في اطار المؤسسة
4,8	3	دون دورات
27,4	17	من 01 الى 02 دورات
35,5	22	من 03 الى 04 دورات
32,3	20	أكثر من 05 دورات
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الفئة الكبيرة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قد تلقوا تدريباً في اطار المؤسسة، حيث عبرت نتائج التحليل الاحصائي أن نسبة 35.5 % من الموظفين وهي النسبة الأكبر استفادوا من من 03 الى 04 دورات تدريبية، في حين 32.3 % تلقوا أكثر من 05 تدريبات، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتنمية مؤهلاتهم ومكتسباتهم خلال مسارهم الوظيفي. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القدرات الاستراتيجية

1- متغير الموارد البشرية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الموارد البشرية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع جدا	0,716	4,451	تعد الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة	01
05	مرتفع	1,046	3,709	لدى المؤسسة طاقم عمل بمستوى عالي من المعرفة	02
03	مرتفع	0,826	3,806	يتم تبادل المهارات بين الموظفين بشكل مستمر	03
06	متوسط	1,179	3,048	تمتلك المؤسسة نظام خاص لترقية أصحاب الإنجازات	04
04	مرتفع	0,792	3,790	تساعد المؤسسة عملاءها على اكتساب معلومات جديدة مفيدة	05
02	مرتفع	0,698	4,064	تساعد المعرفة التي تولدها المؤسسة على تحسين جودة خدماتها	06
-	مرتفع	0,512	3,811	متغير الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS .

¹- الملحق رقم (04)

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الموارد البشرية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.811 وانحراف معياري 0.512، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على الاهتمام بالموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- ، و العمل على الاهتمام بهذا المورد وتنمية معارفه و مهاراته و اكتساب كفاءات بشرية فعالة تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز المؤسسة لروح التعاون بين الموظفين وتشجيعهم على مشاركة وطرح أفكارهم. وتم قياس هذا المتغير من خلال (06) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كآلاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.451 بانحراف معياري قدره 0.716، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تعد اهم مورد من موارد مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.709 بانحراف معياري قدره 1.046، وجاءت الخامسة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة ، لديها طاقم عمل بمستوى عالي من المعرفة.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.806 بانحراف معياري قدره 0.826، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؛ يتم فيها تبادل المهارات بين الموظفين بشكل مستمر ودائم.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.048 بانحراف معياري قدره 1.179، وجاءت السادسة في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يدل على أن اتجاهات عينة الدراسة حول أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تمتلك نظام خاص لترقية أصحاب الانجازات كانت محايدة.

- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.790 بانحراف معياري قدره 0.792، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تساعد عملاءها على اكتساب معلومات جديدة مفيدة من خلال دورات تدريبية لزيادة معارفهم.

- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.064 بانحراف معياري قدره 0.698 ، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعمل على تحسين جودة خدماتها من خلال المعرفة التي تولدها لدى مواردها البشرية.

2- متغير الموارد المادية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الموارد المالية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الموارد المادية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع جدا	0,875	4,290	تغطي إيرادات المؤسسة نفقاتها	01
04	مرتفع	0,824	3,903	تنوع المؤسسة مصادر دخلها	02
03	مرتفع	0,938	4,064	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك	03
02	مرتفع	0,665	4,177	تراقب المؤسسة أداء استخدامها للموارد المالية بشكل دوري	04
05	مرتفع	0,969	3,758	تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها للاستثمار في مشاريع جديدة	05
06	مرتفع	0,860	3,693	تقلل المؤسسة من مخاطر استثماراتها	06
-	مرتفع	0,502	3,981	متغير الموارد المادية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الموارد المادية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.981 وانحراف معياري 0.502، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على الاهتمام بالموارد المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، والعمل على تنويع مصادر هذه الموارد ومراقبة استخدامها بشكل دوري بالإضافة التي تخصيص جزء من الأرباح للاستثمار في مشاريع جديدة وتقليل نسبة المخاطرة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (06) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالتالي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.290 بانحراف معياري قدره 0.875، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحرس على تغطية كامل نفقاتها من خلال إيراداتها.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.903 بانحراف معياري قدره 0.824، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، تحرص على تنويع مصادر دخلها.

- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.064 بانحراف معياري قدره 0.938، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعمل على توطيد علاقات جيدة مع مختلف المؤسسات المالية.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.177 بانحراف معياري قدره 0.665، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تقوم بمراقبة أداء استخدامها للموارد المالية بشكل دوري.

- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.758 بانحراف معياري قدره 0.969، وجاءت الخامسة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تعمل على تخصيص جزءا من أرباحها للاستثمار في مشاريع جديدة.

- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.693 بانحراف معياري قدره 0.860، وجاءت السادسة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحافظ على التقليل من مخاطر استثماراتها.

3- متغير التحول الرقمي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع جدا	0,699	4,258	لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي	01
03	مرتفع جدا	0,705	4,274	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا وتجهيز متطور	02
01	مرتفع جدا	0,821	4,306	يساعد التحول الرقمي على خلق بيئة عمل أكثر ابتكارا	03
06	مرتفع	0,867	4,032	يساعد التحول الرقمي على جذب المواهب الجديدة للمؤسسة	04
05	مرتفع جدا	0,745	4,258	تساهم التقنيات الحديثة في تحسين رضا العملاء عن خدمات المؤسسة	05
02	مرتفع جدا	0,710	4,290	تساهم التقنيات الحديثة في خلق فرص تجارية حديثة للمؤسسة	06
-	مرتفع جدا	0,531	4,236	متغير التحول الرقمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التحول الرقمي ذو اتجاه مرتفع جدا؛ بمتوسط حسابي قدره 4.236 وانحراف معياري 0.531، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، قد ساعد على خلق بيئة عمل أكثر ابتكارا تتطلب استقطاب كفاءات وقدرات جديدة للمؤسسة كما ساهم التحول الرقمي في امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة والتجهيزات المتطورة التي تستخدمها في خلق فرص تجارية حديثة وتحسين رضا عملائها، وتم قياس هذا المتغير من خلال (06) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة جدا كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.258 بانحراف معياري قدره 0.699، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تمتلك خطة واضحة للتحويل الرقمي.
 - العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.274 بانحراف معياري قدره 0.705، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة ، لديها ما يكفي من تكنولوجيا و تجهيزات متطورة
 - العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.306 بانحراف معياري قدره 0.821، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع جدا، وهذا يدل على مساهمة التحول الرقمي في خلق و تقديم بيئة عمل أكثر ابتكارا في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-
 - العبارة رقم (04): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.032 بانحراف معياري قدره 0.867، وجاءت السادسة في الترتيب باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تقوم بمراقبة اداء استخدامها للموارد المالية بشكل دوري.
 - العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.758 بانحراف معياري قدره 0.969، وجاءت الخامسة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تسعى لتحسين رضا عملائها عن الخدمات المقدمة وذلك من خلال استخدامها لتقنيات الحديثة.
 - العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.290 بانحراف معياري قدره 0.710 ، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تسعى الى خلق فرص تجارية حديثة للمؤسسة عبر استخدامها للتقنيات الحديثة.
- 4- ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية
- يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية ، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (16): ترتيب أبعاد متغير القدرات الاستراتيجية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
03	مرتفع	0,512	3.811	الموارد البشرية	01
02	مرتفع	0,502	3.981	الموارد المادية	02
01	مرتفع جدا	0,531	4.236	التحول الرقمي	03
-	مرتفع	0,373	4,009	متغير القدرات الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالقدرات الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- محل الدراسة يتضح أن مستوى القدرات الاستراتيجية بالمؤسسة جاء بدرجة موافقة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 4.009 وانحراف معياري قدره 0.373 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كان التحول الرقمي أهم بعد بالنسبة لمتغير القدرات الاستراتيجية وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة و خصائص خدماتها المقدمة التي تتطلب التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، وبليه في ذلك الموارد المالية ثم الموارد البشرية باعتبارهما موارد مهمة تستخدمها المؤسسة لدعم قدراتها الاستراتيجية.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الاداء المتميز، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
06	مرتفع	1,217	3,629	يعتبر قادة المؤسسة قذوة في السلوك الأخلاقي والمهني	01
05	مرتفع	1,174	3,645	يتواصل مسؤولو المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين	02
11	متوسط	1,211	3,322	يحتفل قادة المؤسسة بالنجاحات والإنجازات	03
10	مرتفع	1,064	3,419	يدير مسؤولو المؤسسة الصراعات والنزاعات بفعالية	04
12	متوسط	1,171	3,193	يرفض مسؤولو المؤسسة تقبل الملاحظات والنقد	05
02	مرتفع	0,989	3,806	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء	06
01	مرتفع	0,986	3,903	تشجع المؤسسة موظفيها على التواصل المباشر مع العملاء بشكل أفضل	07
08	مرتفع	1,197	3,532	يتم إجراء دراسات واستطلاعات لقياس رضا العملاء بشكل دوري	08

03	مرتفع	0,998	3,774	تتم معالجة شكاوى وانشغالات العملاء بشكل فعال	09
14	متوسط	1,063	3,129	ترفض المؤسسة استخدام تعليقات العملاء لتحسين منتجاتها وخدماتها	10
04	مرتفع	0,947	3,709	تعامل المؤسسة موظفيها باحترام وكرامة	11
09	مرتفع	1,112	3,483	توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين	12
07	مرتفع	1,076	3,612	تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها	13
13	متوسط	1,198	3,193	تتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم وإنجازاتهم	14
-	مرتفع	0,671	3,525	متغير الاداء المتميز	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الاداء المتميز ذو اتجاه مرتفع ؛ بمتوسط حسابي قدره 3.525 وانحراف معياري 0.671، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- متميز وذلك راجع لما تقدمه من خدمات عالية الجودة لزيائنها، واهتمام موظفيها المتواصل بالعملاء من خلال دراسات و استطلاعات لقياس رضاهم و معالجة الشكاوي وانشغالاتهم بشكل فعال كما يظهر أداء المؤسسة المتميز في توفيرها بيئة عمل ايجابية ومحفزة للموظفين و الاستثمار في تطوير مهاراتهم. وتم قياس هذا المتغير من خلال (14) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01):. قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.629 بانحراف معياري قدره 1.217 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن قادة مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- قدوة في السلوك الاخلاقي و المهني بالنسبة للموظفين
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.629 بانحراف معياري قدره 1.174 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- على اتصال دائم وفعال مع الموظفين.
- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.322 بانحراف معياري قدره1.211 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- تحتفل بإنجازاتها و النجاحات التي تحققتها.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ3.419 بانحراف معياري قدره1.064 باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- يقدمون دور فعال و جدي في إدارة الصراعات و النزاعات في المؤسسة .
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.193 بانحراف معياري قدره1.171 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- يتقبلون ملاحظات الموظفين ونقدهم.

- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.806 بانحراف معياري قدره 0.989 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تلبى احتياجات العملاء وتحرص على طلباتهم من خلال خدماتها عالية الجودة.
- العبارة رقم (07): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.903 بانحراف معياري قدره 0.986 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تشجع على التواصل مع شكل أفضل مع العملاء.
- العبارة رقم (08): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.532 بانحراف معياري قدره 1.197 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تعمل دوريا على اجراء بعض الاستطلاعات و الدراسات لمعرفة رضا العملاء.
- العبارة رقم (09): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.774 بانحراف معياري قدره 0.998 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تعالج كل شكاوي وانشغالات العملاء.
- العبارة رقم (10): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.129 بانحراف معياري قدره 1.063 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تحرص على الاستفادة من آراء عملائها لتحسين جودة خدماتها.
- العبارة رقم (11): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.709 بانحراف معياري قدره 0.947 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تتعامل مع موظفيها بكل احترام.
- العبارة رقم (12): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.483 بانحراف معياري قدره 1.112 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - توفر بيئة تحفيزية و ايجابية لموظفيها.
- العبارة رقم (13): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.612 بانحراف معياري قدره 1.076 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تساهم في تطوير مهارات موظفيها.
- العبارة رقم (14): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.193 بانحراف معياري قدره 1.198 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تقوم بمكافأة الموظفين على اسهاماتهم و إنجازاتهم.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في القدرات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز بمؤسسة اتصالات تبسة محل الدراسة، وسيتم عرض فيما سيأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث؛ وتنسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة، حيث يجب أولا التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات التي تضمها الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية؛ التي يتم استخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتظهر نتائج الاختبار في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	مضمون المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig.)
المحور الأول	القدرات الاستراتيجية	0.071	0.200
المحور الثاني	الأداء المتميز	0.127	0.150
الاستبيان		0.116	0.380

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي (sig.>0.05)، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (الموارد البشرية، الموارد المادية، التحول الرقمي) في دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء المتميز، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) معرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:²

الجدول رقم (19): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الإنحدار	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
--------------------	----------------	---------------	----------------	----------------	---------------	----------	---------------------	---------------------

¹- الملحق رقم (09).

²- الملحق رقم (10).

			(R ²)	(R)	(α)	(β)		
0.000	57.591	7.589	0.490	0.700	0.917	0.029	الأداء المتميز	الموارد البشرية
0.001	11.656	3.414	0.163	0.403	0.539	1.378		الموارد المادية
0.013	6.485	2.547	0.098	0.312	0.395	1.854		التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد

البشرية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.917) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.700)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الموارد البشرية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.490) مما يعني أن نسبة (49%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للموارد البشرية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية

البديلة الموالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -

تبسة." عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن كتابة العلاقة بين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.917 x+0.029$ ، حيث أن:

X: الموارد البشرية؛

Y: الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القدرات الاستراتيجية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة من خلال متغير الموارد البشرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للموارد المادية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد المادية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.539) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.403)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال الموارد المادية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.163) مما يعني أن نسبة (16.3%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للموارد المادية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -

تبسة." عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن كتابة العلاقة بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.539 x+1.378$ ، حيث أن:

X: الموارد المادية؛

Y: الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القدرات الاستراتيجية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة من خلال متغير الموارد المادية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للتحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.395) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.312)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء المتميز يتحقق من خلال التحول الرقمي بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.098) مما يعني أن نسبة (9.8%) فقط من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز ترجع للتحول الرقمي والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر -

تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ويمكن كتابة العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.395 x+1.854$ ، حيث أن:

X: التحول الرقمي ؛

Y: الأداء المتميز.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القدرات الاستراتيجية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة من خلال متغير التحول الرقمي.

4. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (20): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (B)	معامل الانحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
القدرات الاستراتيجية	الأداء المتميز	1.147	1.165	0.649	0.421	6.599	43.548	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرات

الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة.

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات

الجزائر- تبسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.165)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.649)، والذي يشير

إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة.

كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن القدرات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (42.1%) من التباين في الأداء

المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة، وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضا على الأداء المتميز

بالمؤسسة. كما تشير كل من قيمة ($t=6.599$) والقيمة المحسوبة ($F=43.548$) إلى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه

النتائج تقبل الفرضية الرئيسية البديلة الموالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات

الجزائر- تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"

ويمكن كتابة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

الخطية للانحدار كما يلي: $Y=1.165 x+1.147$ ، حيث أن:

X: القدرات الاستراتيجية؛

Y: الأداء المتميز.

¹- الملحق رقم (10).

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القدرات الاستراتيجية لها دور في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة .

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة؛ تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، سيتم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	الأداء	بين المجموعات	1.976	1	1.976	9.871	0.003
	التميز	داخل المجموعات	12.008	60	0.200		
			المجموع	13.983	61		
الفئة العمرية	الأداء	بين المجموعات	1.195	3	0.398	1.807	0.156
	التميز	داخل المجموعات	12.788	58	0.220		
			المجموع	13.983	61		
المؤهل العلمي	الأداء	بين المجموعات	0.943	4	0.236	1.030	0.400
	التميز	داخل المجموعات	13.040	57	0.229		
			المجموع	13.983	61		
سنوات الخبرة	الأداء	بين المجموعات	0.804	3	0.268	1.179	0.326
	التميز	داخل المجموعات	13.180	58	0.227		
			المجموع	13.983	61		
الدورات	الأداء	بين المجموعات	1.163	4	0.291	1.293	0.284

¹ - الملحق رقم (10).

		0.225	57	12.820	داخل المجموعات	التميز	التدريبية
			61	13.983	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، حيث تبين أنه:

- الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0.05)، وعليه فإنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، وهو ما يمكن أن يفسر على أن الجنس له دور في جعل القدرات الاستراتيجية كعامل مؤثر في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، وهذا يعني أن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة بين الذكور والإناث وعليه تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى

لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الفئة العمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الفئة العمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

بما أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الفئة العمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة،

حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال التركيز على القدرات الاستراتيجية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات

الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الفئة العمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة

للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة

للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

بمأن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد

إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

، حيث أن مختلف المستويات الدراسية في عينة الدراسة المبحوثة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق

الأداء المتميز من خلال التركيز على القدرات الاستراتيجية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - " عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة

للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة

للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

بمأن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد

إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف سنوات الخبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

حيث أن حيث أن مختلف الخبرات المهنية المبحوثة في عينة الدراسة المبحوثة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة

تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال التركيز على القدرات الاستراتيجية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) "

- الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الدورات التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - .

بمأن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الدورات التدريبية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، حيث أن حيث أن مختلف العاملين الذين اختلفت استفادتهم من الدورات التدريبية المبحوثين في عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال التركيز على القدرات الاستراتيجية، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

تعزى لمتغير الدورات التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - . عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) "

- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - .

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - .

وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن كل من المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعا أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - ،

وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -". عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

- أما بالنسبة لمتغير الجنس، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة (sing=0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - وهو ما يمكن أن يفسر على أن الجنس له دور في جعل القدرات الاستراتيجية كعامل مؤثر في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، وبالتالي وفقا لمتغير الجنس يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -". عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم اسقاط الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة (القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز) على المؤسسة محل الدراسة ، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاث (03) محاور وقد تم

توزيع (62) استمارة استبيان على موظفي المؤسسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS , V25) ، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، أظهرت النتائج أن مستوى القدرات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا مما يؤكد على أهمية هذه القدرات في تحقيق الأداء المتميز، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان مرتفعا أيضا وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين القدرات الاستراتيجية والاداء المتميز، كما أكدت نتائج تحليل الانحدار على وجود تأثير معنوي للقدرات الاستراتيجية على الأداء المتميز، مما يؤكد أهمية هذه القدرات في تحسين أداء المؤسسة.



الذائفة



في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في عالم الأعمال، أصبحت القدرات الإستراتيجية محور إهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة. فهي تمثل الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق الأداء المتميز والحفاظ على مركزها التنافسي، حيث سعت هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة-، من خلال تحليل أبعاد القدرات الإستراتيجية وأثرها على تحقيق التفوق والتميز في الأداء.

1. نتائج الدراسة :

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج في جزئيه النظري والتطبيقي تلخص في شكل نقاط كمايلي:

1.1. نتائج الجانب النظري للدراسة:

- تولي مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة- اهتماما كبيرا بتدريب وتطوير الموارد البشرية، من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز المهارات والكفاءات اللازمة لتقديم خدمات متميزة؛
- تعمل المؤسسة على تمكين الموارد البشرية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير الأداء مما يعزز من إنتمائهم وولائهم للمؤسسة؛
- تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيزهم من خلال نظام حوافز وامتيازات تشجع على الأداء المتميز والمبادرات الابتكارية؛
- تستثمر مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة- في تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية، من خلال تحديث الشبكات والأنظمة والمعدات، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- تستخدم المؤسسة أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يمكنها من تقديم حلول متطورة تلبي احتياجات العملاء وتعزز من قدرتها التنافسية؛
- تستثمر المؤسسة في تطوير قنوات الاتصال والخدمة المقدمة للعملاء، من خلال إنشاء مراكز اتصال متطورة وتوفير خدمات ذاتية عبر المنصات الرقمية، مما يسهم في تحسين تجربة العملاء.

2.1. نتائج الجانب التطبيقي للدراسة:

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج نجيزها فيمايلي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة. " عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الموارد المادية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة. " عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة للقدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. إقتراحات

- تعزيز القدرات الإستراتيجية من خلال تعزيز الإستثمار في تطوير الموارد البشرية والمادية؛
- تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير المستمر في المؤسسة لتقديم خدمات متميزة وحلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء؛
- التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وتعزيز قنوات الاتصال والخدمات الإلكترونية؛
- الإلتزام بالتحسين المستمر في جميع جوانب الأداء، من خلال مراقبة الأداء وتحديد فرص التطوير والتحسين المستمر.

3. آفاق الدراسة:

في ختام الدراسة يمكن ربط موضوع متغيرات الدراسة بمفاهيم أخرى يمكن أن تكون دراسات مستقبلية وهي كالتالي:

- أهمية ادارة المعرفة والابتكار في تعزيز القدرات الاستراتيجية؛
- تأثير الابتكار والقدرة على التكيف على تحقيق الاداء المتميز في بيئة الأعمل الديناميكية؛
- دور القيادة في تطوير القدرات الاستراتيجية وتحقيق الاداء المتميز؛
- تأثير الممارسات الادارية(مثل ادارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، ونظم المكافآت) على تطوير القدرات الاستراتيجية؛
- تأثير التحول الرقمي على تقديم خدمات الاتصالات في المناطق الريفية والمناطق النامية.



1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر ، التنظيم،الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. إدريس صبحي وائل محمد ، الغالبي منصور طاهر محسن أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.
3. البشير المغربي محمد الفاتح ،الإدارة المالية،ط1،دار النشر للجامعات، القاهرة ،مصر،2014،
4. بوخمخ عبد الفتاح و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001
5. جاد الرب، سيد محمد، ، ادارة الابداع و التميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الاسماعيلية، مصر،2013.
6. حمدي رضاهاشم ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط01، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. الحميداني بشرى حسين ، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان- الأردن.
8. حيرش، عيسى محمد، الادارة الاستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2011
9. الخالدي، محمد ، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2007.
- 10.الخفاجي نعمة عباس ، ياغي إحسان محمد ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام،الأردن، 2011.
11. الدهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992.
12. الدوري زكريا ،احمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- 13.زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003.
14. زايد، محمد عادل ، الطريق الى الأداء التنظيمي المتميز، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2011 .
- 15.السلمي علي ، خواطر في الادارة المعاصرة،دون طبعة،دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر.
- 16.السلمي علي ،أدارة الأداء المتميز دون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر،2002.
- 17.السلمي علي ،إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة،2022،
- 18.السلمي علي،،الإدارة في عصر العولمة والمعرفة المجلد (1) القاهرة، مصر2014 : دار سما للنشر والتوزيع.
- 19.السواعي خالد محمد ، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، القاهرة، 2011.
- 20.الصرن رعد حسن صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ،دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
- 21.صلاح فوال مصطفى ، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- 22.الصيرفي محمد عبد الفتاح ،الإدارة الرائدة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.
- 23.الصيرفي محمد عبد الفتاح مبادئ التنظيم والإدارة دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. عادل مجيد عيدان العادلي و حسين وليد حسين عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، (المجلد ط1) دار غيداء للنشر و التوزيع،2016
25. عبد الرضا رشيد صالح ،دهش جلاب احسان ، الادارة الاستراتيجيةمدخل تكاملي، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008.

26. عبد المحسن توفيق محمد ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، الأردن، 2006.
27. عبد المطلب سامح عامر، ادارة الفكر، ط1، الأردن، 2011.
28. عطية خليل محمد ، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008.
29. الغالبي منصور طاهر محسن ، إدريس صبحي وائل محمد ، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007.
30. كاسب سيد ، كمال الدين جمال ، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007.
31. كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية، ط 02، دار الفاروق للنشر، 2006.
32. محمد المرسي جمال الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 .
33. محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
34. المرسي، جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية الدار الجامعية، .
35. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018.
36. المغربي محمد البشير محمد الفاتح ،إدارة الموارد البشرية، ط01 دار الجينان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016.
37. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2007.
- ثانيا: المجلات والدوريات العلمية:**
38. ابراهيم حسن إبراهيم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
39. أبو عورة عبد الله أحمد ديانا، أثر القدرات الاستراتيجية في الاداء المتميز، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 5، تاريخ الاصدار 2022/01/02.
40. بهوري نبيل، فعالية الابداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي، العدد6، الجزائر 2019.
41. الجبوري حمزة محمد، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد.
42. الجراح، أضواء كمال، الاستثمار في رأس المال البشر مدخل لتحقيق الأداء المتميز، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد1، العراق، 2019.
43. خليفي، عيسى و منصوري، كمال ، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومى 17 و 18 أبريل 2006.
44. الخناق سناء عبد الكريم ، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005، الجزائر .
45. الدعيمي، علاء فرحان طالبو كمونة، علي عبد الأمير الحسين، دور اللا ملموسيات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد2، العدد8، العراق .

- 46.دهشان يحي ابراهيم ، الحماية الجنائية للبيانات في ظل التحول الرقمي، كلية الحقوق قسم القانون الجنائي جامعة الزقازيق مصر، 2022.
- 47.رقام، ليندة ، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس ، 2005)
- 48.سلايمي جميلة ، بوشي يوسف ، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد10،العدد02، جامعة الوادي (الجزائر)، سبتمبر 2019.
- 49.شحادة، عثمان محمود، و آخرون، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة و الميدان في محافظة ديالى، مجلة كلية التربية الأساسية، عدد خاص، العراق، 2019، ص ص 482-510،
- 50.شنافي نوال ، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز،جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد13، 2013.
- 51.العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز : دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد، مجلة الدنانير، العدد9، العراق.
- 52.علي عبد الله ، الأداء المتميز،مجمع مدخلات المؤتمرالعلمي الدولي حول الأداء المتميز، للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،08-09 مارس2005
- 53.عواد الكبيسي صلاح الدين و تغريد ابراهيم خليل ،القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الاهلية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،
- 54.غريسي صدوقي ، وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي ،مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد3 ، العدد2 ، جامعة أفلو الجزائر، 2021.
- 55.فرحي سمرة ، بخوش مديحة ، دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة، 2022،
- 56.فرحي سمرة، بخوش مديحة، دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، جوان 2022.
- 57.محمد خير حاتم عثمان ، نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان- المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08 و09 مارس 2005، الجزائر.
- 58.مزهري على أسيل ، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 04 ، العدد 13 ، جامعة القاديسية، كلية الاقتصاد والادارة، بغداد، 2009،
- 59.مزهودن عبد المالك الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(01) ، 2001.
- 60.المعاضيدي معن وعد الله، اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة بحوث مستقبلية 2006،.

61. ناهل يوسف عبد الله، العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الأكاديمي : دليل تجريبي من السودان، مقال منشور في مجلة،التعليم العالي الدولية، المجلد رقم 10، العدد رقم 03 ، السنة 2021 ، السودان .
62. النجار صباح مجيد ، و عبد الكريم محسن ،إدارة الإنتاج والعمليات المجلد (1). بغداد العراق: مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع،2004
63. ي ميهفان وسف شريف ، صالح أحمد محمد، دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية" دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو، قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة زاخوناقليم كوردستان العراق ، مجلة العلوم الانسانية، تاريخ النشر 2017
64. الياسري أكرم محسن ، سوّدد علي عبد العباس ،. تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية،2020
- ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية (ماجستير ودكتوراه)**
65. آل مزروع بدر بن سليمان ،بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2010.
66. بوزيدايوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
67. سلطان، أنس أديب فخري، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،.
68. العجمي سالم حسين ، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
69. العجمي عبد الله علي عبد الله هادي عميش ،أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط،2012.
70. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2012،
71. قدوري العبيدي ابراهيم فائق مشعل، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة ال البيت العراق،2018،
72. كينغ روث نادانو، القدرات الاستراتيجية والأداء التنظيمي ، دراسة حالة الجامعات الخاصة في كينيا، رسالة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال ، جامعة كينيا، 2010.
73. لعبيدي ابراهيم ، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، تخصص ادارة أعمال، جامعة ال البيت، العراق ،2017

74. مهاني، توفيق ، دور التخطيط في إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف في القطاع الحكومي.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2019.
75. ميدون سعاد ، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال،رسالة ماجستير ، جامعة المدينة،2014.
76. ناهدة اسماعيل عبد الله ، محمد صبحي عبد الرزاق عمر ، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل، المجلد31،العدد93، 2009.
77. الهاشمي ربيعي ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،تخصص ادارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر،2021.
78. الوندوي أوس بهجت رشيد،أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.
79. يوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2014.

رابعا: المراسيم والقوانين

80. المرسوم رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 /08 /2000

خامسا: المواقع الالكترونية

<https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/141>
<https://www.researchgate.net>
https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT_S3795446_D_Frst.pdf
<https://www.algeriatelecom.dz/ar>
<https://www.asjp.cerist.dz>
<https://www.algeriatelecom.dz/ar/contact>
<https://www.researchgate.net>

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bakar, Ahmad Bakeri. «IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience»,Library Review, (2005).
2. Beyond ISO9000, ed1, Greenwood Publishing Group, 2002, .
3. Dennis,furst.Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis ON LINE[.Master Thesis : MSc International Business & Management.Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen,2020 [CONSULTED ON 13-04-2022].p 9. Availabl on
4. Druker Peter, l'avenir du management selon Druker, Editions village, mondial, France, 1999,.

Gery Johnson,Kevan Scholes; 
Richard ;Whittington, Frédéric
Fréry, Stratégique, 8ème édition,
Pearson éducation, Paris, 2008

5. Figueiredo, P. (2007). «**Industrial Policy Changes and Firm–level Technological Capability Development: Evidence from Northern Brazil**, World Development Journal, Vol. 36, No.1.
6. Hoang, P. N. & al. (2020). **Human resource management of logistics in Vietnam** : Status and policy solutions. International Journal of innovation , Creativity and change,
7. Martin F. Stankard, **Management Systems and Organizational Performance**. The Quest for Excellence
8. Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema.**The underlying factors of a successful organizational digital** -- African Journal of Information Management1 ON LINE[. 2019. CONSULTED ON 13-04-2022[.v21,n1,P8. Availabl on :



الملحق رقم: (01) اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:/2023

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة :
مقرها :

ممثلة من طرف :
المسيرة :
الوظيفة :
مقرها :

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- عبيد ليلي
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الوكالة التجارية - تبسة -

الفترة من: 05/05/2024 الى: 16/05/2024

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص ينهي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل . المسكن . المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ادارة القسم

2024 - 04 - 09
رئيس قسم علوم التسيير
د. قاطر عطاس



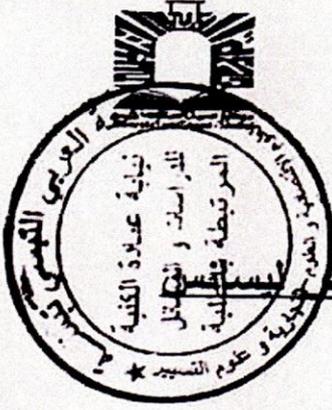
Chief de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملحق رقم: (02) الاذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): مقران عالجية

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص لسانيس للسنة الجامعية: 2024/2023

فئة لسانيس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1*		
-2*		
-3*		
-4*		
-5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1* عبيد ليلى	قسم علوم التسيير	دور القرارات الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة
-2*	تخصص إدارة أعمال	

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/14

الامضاء

مقران عالجية

اللقب والاسم

مقران عالجية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استمارة المعلومات

قسم : علوم التسيير

تخصص : ادارة أعمال

المستوى : ثانية ماستر

الطالب(ة): عبيد ليلي

الأستاذ(ة) المؤطر(ة): مقران علجية

سيدي (ة) المحترم (ة)، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من خلال معالجة موضوع " دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة" الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر/تبسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة علما أن كل البيانات الواردة بالاستمارة هي خدمة للعلم والبحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

أنثى <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>
-------------------------------	------------------------------

2. الفئة العمرية:

أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 الى أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 الى أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 18 الى أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا <input type="checkbox"/>	ماستر <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	جامعي دون الليسانس <input type="checkbox"/>	تكوين مهني <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---	-------------------------------------

4. سنوات الخبرة في المؤسسة:

أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>	من 10 الى أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/>	من 05 الى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>
---	--	--	---

5. الدورات التدريبية في إطار المؤسسة:

أكثر من 05 دورات <input type="checkbox"/>	من 03 الى 04 دورات <input type="checkbox"/>	من 01 الى 02 دورات <input type="checkbox"/>	دون دورات <input type="checkbox"/>
---	---	---	------------------------------------

ثانيا: محور القدرات الإستراتيجية

لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
البعد الأول: الموارد البشرية						
					تعد الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة	1
					لدى المؤسسة طاقم عمل بمستوى عالي من المعرفة	2
					يتم تبادل المهارات بين الموظفين بشكل مستمر	3
					تمتلك المؤسسة نظام خاص لترقية أصحاب الإنجازات	4
					تساعد المؤسسة عملاءها على اكتساب معلومات جديدة مفيدة	5
					تساعد المعرفة التي تولدها المؤسسة على تحسين جودة خدماتها	6
البعد الثاني: الموارد المادية						
					تغطي إيرادات المؤسسة نفقاتها	1
					تنوع المؤسسة مصادر دخلها	2
					لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك	3
					تراقب المؤسسة أداء استخدامها للموارد المالية بشكل دوري	4
					تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها للاستثمار في مشاريع جديدة	5
					تقلل المؤسسة من مخاطر استثماراتها	6
البعد الثالث: التحول الرقمي						
					لدى المؤسسة خطة واضحة للتحول الرقمي	1
					تمتلك المؤسسة تكنولوجيا وتجهيز متطور	2
					يساعد التحول الرقمي على خلق بيئة عمل أكثر ابتكارا	3
					يساعد التحول الرقمي على جذب المواهب الجديدة للمؤسسة	4
					تساهم التقنيات الحديثة في تحسين رضا العملاء عن خدمات المؤسسة	5

					تساهم التقنيات الحديثة في خلق فرص تجارية حديثة للمؤسسة	6
--	--	--	--	--	--	---

ثالثاً: محور الأداء المتميز

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أبداً
1	يعتبر قادة المؤسسة قدوة في السلوك الأخلاقي والمهني					
2	يتواصل مسؤولو المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين					
3	يحتفل قادة المؤسسة بالإنجازات					
4	يدير مسؤولو المؤسسة الصراعات والنزاعات بفعالية					
5	يرفض مسؤولو المؤسسة تقبل الملاحظات والنقد					
6	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء					
7	تشجع المؤسسة موظفيها على التواصل المباشر مع العملاء بشكل أفضل					
8	يتم إجراء دراسات واستطلاعات لقياس رضا العملاء بشكل دوري					
9	تتم معالجة شكاوى وانشغالات العملاء بشكل فعال					
10	ترفض المؤسسة استخدام تعليقات العملاء لتحسين منتجاتها وخدماتها					
11	تعامل المؤسسة موظفيها باحترام وكرامة					
12	توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين					
13	تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها					
14	تتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم وإنجازاتهم					

الملحق رقم: (04) قائمة المحكمين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر تخصص ادارة أعمال

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	القسم/ التخصص	الرتبة	الاسم واللقب
	قسم علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي	ادريس يحي
	قسم علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي	بوطورة فضيلة
	قسم علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي	براهمية عمار

الملحق رقم (5): نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations

		الموارد البشرية	الموارد المادية	التحول الرقمي	القدرات الاسد تزازتجة	الاداء المتميز	الاستبيان ككل
الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,324*	,124	,661**	,700**	,749**
	Sig. (bilatérale)		,010	,336	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
الموارد المادية	Corrélation de Pearson	,324*	1	,423**	,796**	,403**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,010		,001	,000	,001	,000
	N	62	62	62	62	62	62
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,124	,423**	1	,720**	,312*	,500**
	Sig. (bilatérale)	,336	,001		,000	,013	,000
	N	62	62	62	62	62	62
القدرات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,661**	,796**	,720**	1	,649**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
الاداء المتميز	Corrélation de Pearson	,700**	,403**	,312*	,649**	1	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,013	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,749**	,594**	,500**	,845**	,955**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	32

الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	6

الموارد المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	6

التحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	6

القدرات الإستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	18

الأداء المتميز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	14

الملحق رقم (07): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	59,7	59,7	59,7
أنثى	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 18 الى أقل من 30 سنة	7	11,3	11,3	11,3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	30	48,4	48,4	59,7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	30,6	30,6	90,3
أكثر من 50 سنة	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين مهني	10	16,1	16,1	16,1
جامعي دون ليسانس	9	14,5	14,5	30,6
ليسانس	18	29,0	29,0	59,7
ماجستير	22	35,5	35,5	95,2
دراسات عليا	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

سنوات الخبرة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	13	21,0	21,0	21,0
من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	27,4	27,4	48,4
من 10 الى أقل من 20 سنة	21	33,9	33,9	82,3
أكثر من 20 سنة	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

الدورات التدريبية في إطار المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون دورات	3	4,8	4,8	4,8
	من 1 الى 2 دورات	17	27,4	27,4	32,3
	من 3 الى 4 دورات	22	35,5	35,5	67,7
	أكثر من 5 دورات	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعد الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة	62	1,00	5,00	4,4516	,71695
لدى المؤسسة طاقم عمل بمستوى عالي من المعرفة	62	1,00	5,00	3,7097	1,04626
يتم تبادل المهارات بين الموظفين بشكل مستمر	62	2,00	5,00	3,8065	,82658
تمتلك المؤسسة نظام خاص لترقية أصحاب الإنجازات	62	1,00	5,00	3,0484	1,17943
تساعد المؤسسة عملاءها على اكتساب معلومات جديدة مفيدة	62	1,00	5,00	3,7903	,79211
تساعد المعرفة التي تولدها المؤسسة على تحسين جودة خدماتها	62	2,00	5,00	4,0645	,69826
تغطي إيرادات المؤسسة نفقاتها	62	2,00	5,00	4,2903	,87567
تنوع المؤسسة مصادر دخلها	62	1,00	5,00	3,9032	,82402
لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك	62	2,00	5,00	4,0645	,93862
تراقب المؤسسة أداء استخدامها للموارد المالية بشكل دوري	62	3,00	5,00	4,1774	,66590
تخصص المؤسسة جزءا من أرباحها للاستثمار في مشاريع جديدة	62	1,00	5,00	3,7581	,96980
تقلل المؤسسة من مخاطر استثماراتها	62	1,00	5,00	3,6935	,86059
لدى المؤسسة خطة واضحة للتحويل الرقمي	62	2,00	5,00	4,2581	,69978
تمتلك المؤسسة تكنولوجيا وتجهيز متطور	62	2,00	5,00	4,2742	,70523
يساعد التحويل الرقمي على خلق بيئة عمل أكثر ابتكارا	62	1,00	5,00	4,3065	,82161
يساعد التحويل الرقمي على جذب المواهب الجديدة للمؤسسة	62	2,00	5,00	4,0323	,86778

تساهم التقنيات الحديثة في تحسين رضا العملاء عن خدمات المؤسسة	62	2,00	5,00	4,2581	,74516
تساهم التقنيات الحديثة في خلق فرص تجارية حديثة للمؤسسة	62	3,00	5,00	4,2903	,71028
يعتبر قادة المؤسسة قدوة في السلوك الأخلاقي والمهني	62	1,00	5,00	3,6290	1,21782
يتواصل مسؤولو المؤسسة بشكل فعال مع الموظفين	62	1,00	5,00	3,6452	1,17483
يحتفل قادة المؤسسة بالإنجازات والإنجازات	62	1,00	5,00	3,3226	1,21161
يدير مسؤولو المؤسسة الصراعات والنزاعات بفعالية	62	1,00	5,00	3,4194	1,06430
يرفض مسؤولو المؤسسة تقبل الملاحظات والنقد	62	1,00	5,00	3,1935	1,17122
تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء	62	1,00	5,00	3,8065	,98910
تشجع المؤسسة موظفيها على التواصل المباشر مع العملاء بشكل أفضل	62	1,00	5,00	3,9032	,98696
يتم إجراء دراسات واستطلاعات لقياس رضا العملاء بشكل دوري	62	1,00	5,00	3,5323	1,19723
تتم معالجة شكاوى وانشغالات العملاء بشكل فعال	62	1,00	5,00	3,7742	,99868
ترفض المؤسسة استخدام تعليقات العملاء لتحسين منتجاتها وخدماتها	62	1,00	5,00	3,1290	1,06331
تعامل المؤسسة موظفيها باحترام وكرامة	62	1,00	5,00	3,7097	,94760
توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين	62	1,00	5,00	3,4839	1,11240
تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها	62	1,00	5,00	3,6129	1,07665
تتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم وإنجازاتهم	62	1,00	5,00	3,1935	1,19889
الموارد_البشرية	62	2,83	5,00	3,8118	,51258
الموارد_المادية	62	3,00	5,00	3,9812	,50237
التحول_الرقمي	62	2,50	5,00	4,2366	,53182
القدرات_الاستراتيجية	62	3,17	4,83	4,0099	,37390
الاداء_المتميز	62	1,71	4,86	3,5253	,67182
N valide (liste)	62				

الملحق رقم (09): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستراتيجية_القدرات	المتميز_الاداء	ككل_الاستبيان
N		62	62	62
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0099	3,5253	3,7676
	Ecart type	,37390	,67182	,47878
Différences les plus extrêmes	Absolue	,071	,127	,116
	Positif	,071	,064	,066
	Négatif	-,070	-,127	-,116
Statistiques de test		,071	,127	,116
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200	,150	,380

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (10): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القدرات_الاستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,411	,51564

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجية_القدرات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,579	1	11,579	43,548	,000 ^b
	de Student	15,953	60	,266		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجية_القدرات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	-1,147	,711		-1,613	,112
	الاستراتيجية_القدرات	1,165	,177	,649	6,599	,000

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البشرية_الموارد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 ^a	,490	,481	,48387

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,484	1	13,484	57,591	,000 ^b
	de Student	14,048	60	,234		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,029	,465		,062	,950
	البشرية_الموارد	,917	,121	,700	7,589	,000

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

الفرعية الثانية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المادية_الموارد	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403 ^a	,163	,149	,61985

a. Prédicteurs : (Constante), المادية_الموارد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,479	1	4,479	11,656	,001 ^b
	de Student	23,053	60	,384		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), المادية_الموارد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,378	,634		2,174	,034
	المادية_الموارد	,539	,158	,403	3,414	,001

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمي_التحول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,312 ^a	,098	,083	,64351

a. Prédictors : (Constante), الرقمي_التحول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,686	1	2,686	6,485	,013 ^b
	de Student	24,846	60	,414		
	Total	27,532	61			

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

b. Prédictors : (Constante), الرقمي_التحول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,854	,661		2,803	,007
	الرقمي_التحول	,395	,155	,312	2,547	,013

a. Variable dépendante : المتميز_الاداء

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,976	1	1,976	9,871	,003
Intragruppes	12,008	60	,200		
Total	13,983	61			

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,195	3	,398	1,807	,156
Intragruppes	12,788	58	,220		
Total	13,983	61			

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,943	4	,236	1,030	,400
Intragruppes	13,040	57	,229		
Total	13,983	61			

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,804	3	,268	1,179	,326
Intragruppes	13,180	58	,227		
Total	13,983	61			

ANOVA

ككل_الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,163	4	,291	1,293	,284
Intragruppes	12,820	57	,225		
Total	13,983	61			

Argumentaire commercial de la nouvelle offre « Idoom Fibre FTTH »

L'entretien client :

Pour réussir votre entretien client, il est très important de favoriser la qualité d'accueil, ainsi que la prise en charge afin d'avoir une meilleure satisfaction.

Commencez toujours votre prise de parole avec la présentation : « **Bonjour, Algérie Telecom est à votre service** » et la prise de congé une fois l'entretien terminé. « **Algérie télécom vous remercie pour votre confiance** ».

- ✚ Adopter un discours professionnel clair, cohérent en référence aux argumentaires de vente, notes de service et procédures, qui doivent être au même niveau de compréhension du client.
- ✚ Soigner votre identité visuelle en ayant une tenue vestimentaire propre et appropriée à la charte d'Algérie Télécom ;
- ✚ Le port du badge pour permettre au client de vous identifier ;
- ✚ La vente nécessite aussi d'avoir des qualités humaines et relationnelles ainsi que la technicité : Soyez attentif et soyer compétent.

Commencez par expliquer au client l'offre avec précision tout en étant simple, claire illustrant tous les avantages.

Il existe plusieurs profils de client, pour cela il faut savoir identifier les besoins pour mieux répondre à ses attentes à savoir : le nombre de personne du foyer se connectant simultanément, fréquences de téléchargement, streaming, transfert de données ... etc.

Qu'est-ce que la nouvelle offre Idoom Fibre FTTH :

La nouvelle offre FTTH **Fibre To The Home** est un service d'accès à internet à très haut débit qui offre une qualité irréprochable. Elle se présente sous forme de pack qui se résume comme suit :

Pour les nouveaux souscripteurs.

- Pack d'acquisition à 4500dinars qui inclut (les frais d'installation +modem optique +un mois de connexion à 10 Mbps)
- Packs d'acquisition avec un débit de 15 **Mbps** au prix de 1999 X 2, qui inclut (les frais d'installation +modem optique gratuit+2 mois de connexion gratuit) d'une durée de validité de 60 jours .

Mbps, le pack inclut (les frais d'installation +modem gratuit+1 mois gratuit du débit souscrit).
fixé à **2999 dinars**

tarifs	Nouveaux tarifs	Validité	Avantages
DA	4 500 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 10Mbps
DA	(1999*2) DA	60 jours	Modem optique + 02 mois de connexion à 15Mbps
DA	2 599 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 20Mbps
DA	2 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 50Mbps
DA	3 599 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 100Mbps
	4 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 200Mbps
	6 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 300Mbps

Basculement MSAN vers FTTH)

erne également les clients qui basculent du réseau MSAN vers le réseau FTTH, qui se présente sous forme de

qui inclut (les frais d'installation +modem optique +1 mois de connexion gratuit à 10 Mbps d'une durée

packs d'acquisition sont au prix de 1999 dinars, le pack inclut (l'installation +modem optique +
it souscrit) d'une durée de validité de 60 jours.

r son abonnement une fois le mois de connexion expiré, selon le tarif mensuel de chaque débit.