



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2019

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

دفعة: 2019

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# أثر القدرات الجهرية على أداء منظمات الأعمال

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الدكتورة

مديحة بخوش

إعداد الطالبتين

حنان حافي

فتيحة هبوب

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة: جامعة العربي التبسي - تبسة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
شوقي جدي	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله على إحسانه وتوفيقه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة الدكتورة: مديحة بخوش

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في الحرص على إتمام هذا العمل في وقته؛ جزاك الله كل خير

**كل التقدير والإحترام للجنة المناقشة : الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا.**

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وعمال شركة مناجم الفوسفات- تبسة-

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين "

# الهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.  
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء،  
وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي،  
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان  
أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛  
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى،  
إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام ، إلى مدرستي الأولى في الحياة،  
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره،  
إليهم أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلوبهم شيئا من السعادة  
إلى إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة،  
إلى الأرواح التي غادرتنا  
وإلى كل الأصدقاء  
وخصيصا إلى (نور ، وفاء، خديجة، نسيبة، شيماء، علجية، سلمى، نوال، راوية، حياة، حدة، إنتصار،  
شادية، سعاد، غنية، شيماء )  
إلى كل من وقف بجانبني وساعدني في هذا العمل ولو بالسؤال عنه  
إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

حنان ، فتية





# قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرقان
	الإهداء
II-I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ- و	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية
3	أولاً: ماهية القدرات الجوهرية
7	ثانياً: أنواع القدرات الجوهرية
8	ثالثاً: أبعاد القدرات الجوهرية
12	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء
12	أولاً: ماهية الأداء
15	ثانياً: أنواع الأداء وقياسه
20	ثالثاً: القدرات الجوهرية والأداء
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	أولاً: الدراسات العربية
27	ثانياً: الدراسات الأجنبية
29	ثالثاً: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أثر القدرات الجوهرية على أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة</b>	
35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: لمحة عن شركة مناجم الفوسفات بتبسة
36	أولاً: التعريف بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

37	ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات بتبسة
41	ثالثا: منتجات شركة مناجم الفوسفات بتبسة
43	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
43	أولا: تحديد مجتمع الدراسة
45	ثانيا: مصادر جمع البيانات و المعلومات
48	ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية
50	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة و متغيراتها و اختبار الفرضيات
50	أولا: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية للدراسة
55	ثانيا: تحليل محاور الدراسة
60	ثالثا: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق



# قائمة الأشكال





قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	القدرات الجوهرية وتشكيل الإستراتيجية	01
19	الأداء بين الكفاءة والفعالية	02
40	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	03
44	نموذج الدراسة	04
50	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	05
51	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	06
52	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	07
53	توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني	08
54	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة	09



# قائمة الجداول



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تداول الإستبيان	43
02	توزيع إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	46
03	سلم ليكرت الخماسي	46
04	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	47
05	قيمة معامل الثبات والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	47
06	نتائج التوزيع الطبيعي	48
07	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	50
08	توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	51
09	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوي التعليمي	52
10	توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني	53
11	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة	54
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري	55
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعلم التنظيمي	56
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إدارة التكنولوجيا	57
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القدرات الجوهرية	58
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أداء الشركة محل الدراسة	58
17	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى	60
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	61
19	إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والجنس	62
20	إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والعمر	63
21	إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة ومستوى التعليمي	63
22	إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والصنف المهني	64
23	إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة و سنوات الخدمة	65



# قائمة الملاحق



### قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
	الإستبيان	01
	قائمة المحكمين	02
	نتائج البيانات الشخصية	03
	نتائج حساب ألفا كرونباخ	04
	محاوَر الإستبيان	05
	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	06
	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	07
	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	08



# المقدمة



### 1- تمهيد

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها بروز العولمة وتلاحق الإبداعات والإبتكارات السريعة، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها هي البيئة المضطربة التي أضفت على التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المستخدمة غير قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات، وهذا مادفع بالمختصين في الإدارة ومنظيرها إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة عالية على إستيعاب التحديات البيئية.

ويعتبر موضوع القدرات الجوهرية من الموضوعات المعاصرة التي ركز الباحثون على دراستها، بهدف تركيب المعطيات الملائمة للبيئة واقتناص أكبر عدد من الفرص الرباحة بما يحقق البقاء للمنظمة في عالم الأعمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق بالنسبة إلى منظمات الأعمال فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع وإتخاذ القرارات المهمة من تحديد سير نشاط المنظمة، وتحديد مدى الإقتراب أو الإبتعاد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج، والرشادة في إستخدام الموارد المتاحة ومستوى كفاءة وفعالية المنظمة، ودراسة هذين المتغيرين (القدرات الجوهرية، الأداء) تفتح المجال أمام تناول العلاقة بينهما وإختبارها ميدانيا في واقع شركة مناجم الفوسفات - تبسة-.

### 2- إشكالية الدراسة

يتميز هذا العصر بالتغير السريع و المستمر مما يؤدي إلى البحث عن قدرات جوهرية في المنظمات بشكل يمنع المنافسين من تقليدها ومحاكاتها، كما يعد الأداء من المفاهيم الأساسية للمنظمات على إختلاف أنواعها وطبيعة المهام التي تقوم بها، وأن النتائج التي تتمخض عنه ذات أهمية بالغة في إستمرارية المنظمة، ومن خلاله يمكن قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق سعت الدراسة إلى ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين، رغبة بعدم تقويت فرصة الإفادة من معطياتها وتجسيدها عمليا في بيئة العمل الجزائرية، وتحديدًا شركة مناجم الفوسفات بتبسة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، تم طرح الإشكالية الآتية:

**ما مدى تأثير القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات بتبسة؟**

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع أبعاد القدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟

- ما هي المعايير التي يمكن من خلالها تحديد القدرات الجوهرية في المنظمة؟
- ما مستوى الأداء في المنظمة محل الدراسة؟
- ما هي أهم مقاييس الأداء التي تؤثر على المنظمة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين القدرات الجوهرية والأداء؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الموضوع محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية؟

### 2- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع من خلال مايلي:

#### 2-1- من الناحية العلمية

- أهمية المتغيرات المبحوثة بوصفها مواضيع إدارية في الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على القدرات الجوهرية وعلى كيفية التعامل معها للإستفادة منها داخل بيئة العمل .
- دراسة مفهوم الأداء وإبراز أهميته بإعتباره ميدانيا للصراع الفكري تتزاحم فيه الدراسات.
- المساهمة في إثراء المكتبة بالدراسات المختصة بهذا المجال.

#### 2-2- من الناحية العملية

- نتائج الدراسة سوف تساعد على فتح آفاق بحثية مستقبلية في مجال كل من القدرات الجوهرية و الأداء، من أجل محاولة دعم وتعزيز كل منهما في المنظمات في مواجهة بيئة العمل التنافسية.
- معرفة واقع المتغيرين محل الدراسة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة و طبيعة الأثر بينهما. وفي ظل النتائج المتوصل إليها سيتم تقديم توصيات تخدم إدارة المنظمة وتبين أهمية الموضوع لهم.

### 3- أهداف الدراسة

- يكمُن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في البحث عن أثر القدرات الجوهرية على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، والذي يتفرع إلى الأهداف التالية:
- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي القدرات الجوهرية والأداء كما وردت في الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين.
- التطرق لأبعاد القدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة.
- التعرف على مدى تشجيع القدرات الجوهرية في الشركة محل الدراسة.



- تحديد أي من أبعاد القدرات الجوهرية أكثر تأثيراً في تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة بناء على إجابات المبحوثين.

- تقديم بعض الإقتراحات للمنظمة المبحوثة في ظل النتائج المتوصل إليها تعزيزاً لأدائها بناء على مدخل القدرات الجوهرية.

#### 4- فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية عن فرضيات صفرية كمايلي:

4-1- الفرضية الرئيسية الأولى (ف1): تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف1.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية الفرعية الثانية (ف2.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3.1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

4-2- الفرضية الرئيسية الثانية (ف2): تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية ( الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والصف المهني، وسنوات الخدمة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف1.2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية في أداء المنظمة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية الفرعية الثانية (ف2.2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء في المنظمة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر في شركة مناجم بتبسة".

- الفرضية الفرعية الثالثة (2.3): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على أداء في المنظمة محل الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية الفرعية الرابعة (4.2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء في المنظمة محل الدراسة تعزى إلى متغير الصنف المهني في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية الفرعية الخامسة (5.2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء في المنظمة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

### 5 - مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

#### 5-1 القدرات الجوهرية

القدرات الجوهرية تعبر عن المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين.

#### 5-2 الأداء

انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

#### 5-3 التعلم التنظيمي

يشير إلى عملية التعلم التراكمي التي تحدث من خلال التعامل مع بين الموارد البشرية ، وأن قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات نظامية وفعاليات تستخدم من قبل المنظمة لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة.

#### 5-4 رأس المال البشري

يشير إلى كل الأفراد الموارد البشرية بالمنظمة، وتوجد بينهم الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات والخدمات للمنظمة، وإبداعاتها مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية.

### 5-6 - إدارة التكنولوجيا

عملية متكاملة التخطيط والتصميم ومراقبة المنتجات التكنولوجية والعمليات والخدمات داخل المنظمة، وتشرف إدارة التكنولوجيا على مجموعة من النظم التكنولوجية المعقدة

### 5-7 - تطوير المنتجات

تعني إيجاد قيم إضافية للزبون من خلال الإستخدام المحسن والمطور للمنتج مما يزيد من منافع هذا المنتج للزبائن ويجعله أكثر قدرة على تحقيق الإشباع والرضا لديهم.

### 5-8 - المرونة

يقصد بها قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق.

### 6-6 - حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية :

**6-1- الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع القدرات الجوهرية وتأثيرها على الأداء، وقد تم في هذه الدراسة التركيز على التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، وإدارة التكنولوجيا، فيما يخص محور القدرات الجوهرية. أما المحور الثاني المتمثل في الأداء تم التركيز على تطوير المنتجات، والمرونة، والفعالية، في حين تم إعتقاد هذه المتغيرات أو متغيرات أخرى في الدراسات السابقة.

**6-2- الحدود المكانية:** وتتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

**6-3- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

**6-4- الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

### 7- هيكّل الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائج المنظرة سيتم الإعتقاد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها سيخصص للجانب النظري والدراسات السابقة، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

### 7-1- الفصل الأول

سيحمل عنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سيتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية من خلال عرض التطور التاريخي للمصطلح،

ومفهومه، والمعايير التي تبنى عليه، وأنواعه، وأبعاده، وسيتناول المبحث الثاني مدخل مفاهيمي للأداء و  
وأثر القدرات الجوهرية عليه من خلال التطرق لمفهوم الأداء، وأهميته، وأبعاده، ومحدداته، وأنواعه وكيفية  
قياسه، أما المبحث الثالث سيتضمن الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة العربية منها والأجنبية  
والتعقيب عليها، بالإضافة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

### 7-2- الفصل الثاني

سيعنى بأثر القدرات الجوهرية على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث سيتم تقسيمه إلى  
ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات بتبسة، وسيشمل التعريف  
بالشركة والهيكل التنظيمي وأهم المنتجات التي تقدمها، أما المبحث الثاني سيتضمن إجراءات الدراسة  
التمثلة في تحديد مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات و المعلومات بالإضافة إلى أدوات المعالجة  
الإحصائية، بينما المبحث الثالث سيخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية من خلال تحليل  
البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة، وتحليل محاور الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.  
وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها وكذلك أهم الإقتراحات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول:  
الإطار النظري والدراسات  
السابقة



## مقدمة الفصل

أصبح موضوع القدرات الجوهرية من المواضيع التي تحظى بإهتمام متزايد وملفت للنظر في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تهتم بهذا المجال، وانعقدت المؤتمرات والندوات للبحث في هذا الموضوع ومناقشته هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد الأداء موضوع واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير أي من مكونات المنظمة على إختلاف أنواعها، ولا تزال منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. هذا الأمر يطرح دراسة القدرات الجوهرية والأداء وطبيعة الأثر بينهما، وبغية تغطية هذا الجانب من الدراسة سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الأساسيات النظرية حول القدرات الجوهرية والأداء والأثر بينهما. وما تم دراسته من قبل الباحثين السابقين من خلال مايلي:

❖ **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية.**

❖ **المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء.**

❖ **المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرات الجوهرية

تعد القدرات الجوهرية من الموضوعات الحديثة التي نالت إهتمام الكثير من الدول المتقدمة، وذلك لأهميتها في ظل المتغيرات المعاصرة. وفيما يلي سيتم التفصيل في الجوانب الأساسية للقدرات الجوهرية من خلال مايلي:

❖ أولاً: ماهية القدرات الجوهرية.

❖ ثانياً: أنواع القدرات الجوهرية.

❖ ثالثاً: أبعاد القدرات الجوهرية.

### أولاً: ماهية القدرات الجوهرية

سيتم فيما يلي التعريف بالقدرات الجوهرية وتطورها والخصائص المميزة لها وأهميتها:

#### 1- التطور التاريخي للقدرات الجوهرية

يمتد إهتمام العلوم الإدارية بالقدرات الجوهرية إلى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة، إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها إلى القدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية (F.Taylor) أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات الموارد البشرية كما إهتمت المدرسة البيروقراطية (M. Weber) بالإختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الإجتماعية وضمن نظام للاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والابداع، وأخيراً أكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة.<sup>1</sup>

كما تعود جذور القدرات الجوهرية إلى أواخر القرن التاسع عشر إذ أستخدم مدخل القدرات في إعداد الموارد البشرية في المنظمات المهنية التربوية، والذي كان متبعاً في كليات الطب والهندسة والقانون، والطيران، إذا كان يتم تدريب الطلاب المهنيين على إكتساب قدرات معينة تتطلبها منهم، ويعد مدخل المنظمة المستند إلى الموارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة في المنظمة وكان أول رواد هذه النظرية (E.Penrose) المتخصصة في الإقتصاد.<sup>2</sup>

وعليه يمكن إستنتاج أن القدرات الجوهرية لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري المعاصر. وإنعكاساً للحاجات الإجتماعية والإقتصادية التي إستجبت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومستوى برامجها.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، ط1، الأردن، 2014، ص: 18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 19.

## 2- مفهوم القدرات الجوهرية

قبل التطرق إلى تقديم تعريف للقدرات الجوهرية تجدر الإشارة إلى أن هناك من يطلق عليها ( مقدرات، كفايات، كفاءات، جدارات، قدرات متميزة).

تعددت المفاهيم المقدمة للقدرات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية ويمكن إبرازها فيما يلي: فقد قدم كل من (Thompson·Strickland) تعريفاً للقدرات الجوهرية بأنها: "موارد المنظمة القيمة التي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها"<sup>1</sup>. ويقصد بها أيضاً: "حزمة من المهارات والعمليات والتقنيات والتي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمنظمة"<sup>2</sup>.

وتشير القدرات الجوهرية إلى: "القدرات المتميزة للأعمال التي تقوم بها منظمة الأعمال حيث تميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين، بهدف زيادة الحصة السوقية بإتباع أساليب كثيرة منها مثلاً: قيادة التكلفة والتمايز"<sup>3</sup>.

والقدرات الجوهرية تعبر عن: "الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة أو الميزة للمنظمة والتي قد تتكون من قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومرنة أو مبدعة أو خلاقة بشكل استثنائي أو شبكات توزيع قوية، أو تكنولوجيا، أو علاقات جيدة مع الموردين، أو القدرة على تغيير معدلات الإنتاج"<sup>4</sup>. ويقصد بالقدرات الجوهرية أيضاً: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تستخدم في تحسين الأداء، بما يساعد الموارد البشرية على إنجاز العمل بكفاءة عالية"<sup>5</sup>.

وقدم كذلك كل من (Meredith·Shater) تعريفاً للقدرات الجوهرية بأنها: "مجموع الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات، تميز المنظمة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة. تشكل عاملاً أساسياً في تحديد منافسة المنظمة على المدى البعيد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، ط1، الأردن، 2012، ص: 195.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وأحمد علي صالح، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، ط1، الأردن، 2013، ص: 80.  
<sup>3</sup> سعد علي الغزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص: 197.

<sup>4</sup> سناء جواد كاظم ورونق كاظم حسين بشير، توظيف المقدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي - دراسة تحليلية لأراء مدراء مصرف المرافدين-، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، العراق، 2014، ص: 110.

<sup>5</sup> نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى خلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة علوم الرياضة، مجلد 08، العدد 26، العراق، 2014، ص: 137.

<sup>6</sup> محيي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص: 115.



وعليه يتضح أن القدرات الجوهرية هي مجموعة القدرات المتميزة والمهارات والموارد التي تسعى المنظمة للحصول عليها واكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها.

ويجدر الإشارة أن تحديد القدرات الجوهرية في المنظمات تبنى على مجموعة من المعايير أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- **الندرة:** تشير إلى تلك القدرات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين في السوق.
- **القدرات ذات القيمة:** وهي معيار القيمة لدى المنظمة لإستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للزبائن المستهدفين.
- **صعوبة التقليد:** وتعني تلك القدرات التي تستطيع المنظمات إستعمالها وتطويرها بسهولة، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها، وبسبب عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية إستعمال المنظمة لقدراتها لإيجاد الميزة التنافسية، وكذلك بسبب التعقيد الإجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية والثقة، والصدقة بين المديرين، والموارد البشرية والمجهزين والزيائن.
- **صعوبة الإحلال:** قيمة القدرات الإستراتيجية تزيد من صعوبة الإحلال، فالقدرات غير المنظورة تمثل صعوبة للمنظمات الأخرى في الإحلال.<sup>2</sup>

وعليه فإن الخصائص التي يمكن من خلالها تحديد القدرات الجوهرية تشمل كل من الندرة والقيمة و صعوبة التقليد و صعوبة الإحلال.

### 3 - أهمية وأهداف القدرات الجوهرية

#### 3-1- أهمية القدرات الجوهرية

تكمن أهمية القدرات الجوهرية فيما يلي:<sup>3</sup>

- صعوبة التقليد من المنافسين مما يمنح المنظمة تنافسية عالية نتيجة التطوير والتجديد المستمر لهذه القدرات.
- المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذاك تكون مصدرا من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- تعتبر أساس خلق المزايا التنافسية التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة.

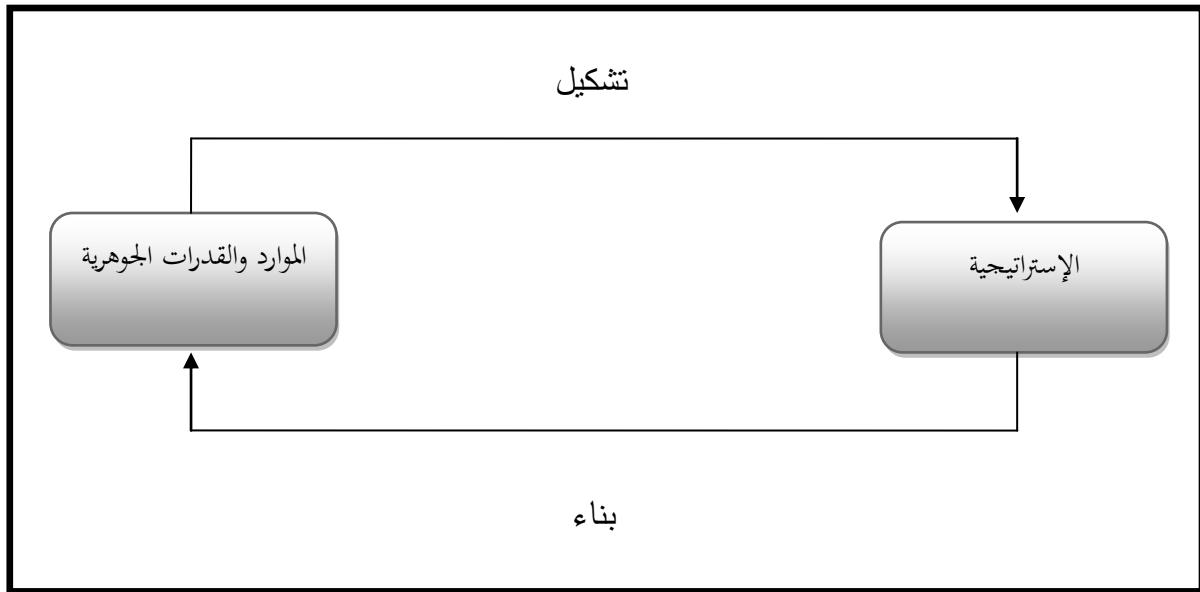
<sup>1</sup> جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة- دراسة اختبارية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة النجف-، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص: 47.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2013، ص ص: 112-113.

<sup>3</sup> سعد علي العنزوي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2011، ص ص: 176-177.

- تساهم في إنقاص درجة اللاتأكد وتؤدي إلى المساعدة في بناء ميزة تنافسية حقيقية.
- كما تعبر أيضا عما يلي:<sup>1</sup>
- أساس لضمان بقاء المنظمة على المديين القصير والطويل.
- أساس للخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
- عندما تكون القدرات الجوهرية متفردة وصعبة التقليد تساعد المنظمة على تحديد الإستراتيجية المناسبة.
- ويضاف إلى ما سبق ما يلي:<sup>2</sup>
- تساعد المنظمة على تحديد الإستراتيجية المناسبة بشأنها، وأن بناء الإستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل بمواردها النادرة وقدراتها الجوهرية وقدراتها التنافسية.
- تساهم في تقديم بدائل للنمو الإستراتيجي كالتنوع العالمي والتطبيقات الجديدة للتقنيات الحديثة.
- وتعد العلاقة بين صياغة شكل الإستراتيجية للمنظمة وقدراتها الجوهرية ومواردها، علاقة تبادلية ذات إتجاهين، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القدرات الجوهرية وتشكيل الإستراتيجية



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق ، ط1، الأردن، 2013، ص:107

<sup>1</sup> أسماء زكري، دور الكفايات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إقتصاد إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 84.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص ص: 91-92.

إن القدرات الجوهرية تعتبر عاملاً جوهرياً في صياغة إستراتيجية المنظمة والعكس صحيح كما في الشكل أعلاه، إذ أن الإدارة الإستراتيجية السليمة والديناميكية تقود إلى بناء وتحقيق القدرات الجوهرية للمنظمة.

### 3-2- أهداف القدرات الجوهرية

تكمن أهداف القدرات الجوهرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- التركيز الإستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والقدرات مما يحقق النجاح الإستراتيجي.
- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في إستثمار الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق المنافسين وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
- إستدامة الميزة التنافسية لأنها تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من القدرات الجوهرية .
- إن تشخيص المنظمة لقابليتها يمكنها من عقد شركات وتحالفات إستراتيجية.
- مما تقدم يتبين أنه لإستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها بنجاح يتوقف على إمتلاكها قدرات جوهرية تساعد في خلق وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين.

### ثانياً: أنواع القدرات الجوهرية

تباينت الآراء حول عدد وأنواع القدرات الجوهرية ومن أبرز التصنيفات لهذه القدرات هو تصنيف (Coyire) والذي يقسمها إلى الأنواع الآتية:

- 1- القدرات العقلية:** وهي القدرات يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعتبر المحرك الأول للميزة التنافسية والتي يمكن أن تأتي من خلال مايلي:<sup>2</sup>
  - المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع.
  - المعرفة العلمية المؤدية للإبتكار.
  - الملكية الفكرية في المنظمة.
  - الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات.
- ومما يميز هذا النوع من القدرات هي أن قيمتها غير محددة، والتي تعطي في النهاية ثماراً غير محددة.
- 2- قدرات التنفيذ المتميز:** وهي القدرات المرتبطة بالموارد البشرية، والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها. بالرغم من تساوي مدخلاتها وتستند هذه القدرات إلى حرفة عالية

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ومهند محمد ياسين الشخيلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 62، العراق، 2011، ص: 52.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 183.

لدى الموارد البشرية، وكلما إزداد تباين الموارد البشرية في إمتلاكهم لهذه القدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة.<sup>1</sup>

وهناك من يقسم القدرات الجوهرية إلى مايلي:<sup>2</sup>

**1- قدرات الدخول إلى الأسواق:** وهي تتضمن إدارة وتطوير العلاقة التجارية، والمبيعات والتسويق، والتوزيع والإمدادات التسويقية، والدعم التقني وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.

**2- القدرات المرتبطة بالتكامل:** وهي تتضمن الجودة، وإدارة الوقت، والإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة المخزون، إذ تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالإنجاز بسرعة، ومرونة أكبر وبنقّة عالية أكثر من المنافسين.

**3- القدرات المرتبطة بالوظائف:** وهي تتضمن المهارات التي تمكن منظمات الأعمال من إستثمار خدماتها ومنتجاتها الوظيفية الفريدة التي تستثمر المنتجات، والخدمات من خلال منافع العملاء.

وينضح مما تقدم أن القدرات الجوهرية أنواع منها العقلية ومنها مايتعلق بقدرات التنفيذ المتميز، وهناك قدرات ترتبط بالدخول إلى الأسواق وأخرى بالتكامل، أو الوظائف. لذا فالنقسيات مختلفة باختلاف الجانب الذي سيأخذه الباحث في الدراسة.

### ثالثاً: أبعاد القدرات الجوهرية

إتفق العديد من الباحثين على أربعة أبعاد للقدرات الجوهرية وهي التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الإستراتيجية وهي كالتالي:

**1- التعلم التنظيمي:** هو الطريقة التي يتم فيها إنتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين الموارد البشرية في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين والملازمة، ويتم من خلالها إستثمار خبرات الموارد البشرية تجاريهم ورصدها في ذاكرة المنظمة ليعاد مراجعتها والإستفادة منها في حل المشكلات. وإدارة وإستخدام المعرفة التقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة ودائمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطور المستمر مما يمكن تلك المنظمات من إمتهاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، - دراسة مقارنة في مستشفى التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات-، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص: 115.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 196-197.

<sup>3</sup> أكرم الباسري وآخرون، إنعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، العدد 16، جامعة القادسية، العراق، 2014، ص ص: 262-263.

وهناك من يتحدث عن عمليات التدريب والتعلم كأحد مداخل إنشاء وتطوير القدرات الجوهرية من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- نظام حوافز فعال يهتم بالمجالات الإبداعية.

- نظم معلومات جديدة ومتطورة.

- برامج أجور وتعويضات.

- وضع المدراء تحت ضغوط وتجربتهم حتى يمكن أن يحدث التطوير.

- الربط المحكم بين خطوات بناء القدرات ومنافع الموارد البشرية.

ومن إيجابيات الإنشاء والتطوير أن المنظمة تصبح رائدة في مجال عملها وتحصل على الميزة التنافسية، أما من الصعوبات التكلفة العالية والوقت الذي تستغرقه في التنفيذ.

**2- إدارة التكنولوجيا:** إن القدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة وإجراءات وتجارب ومعدات، والقدرة على تطوير أو تصميم منتج جديد.<sup>2</sup>

وعملية إدارة التكنولوجيا هي مسؤولية المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة، وهي تتألف من قيادة هذه العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل أن تؤدي التكنولوجيا في المنظمة إلى دعم إستراتيجيات المنظمة وأهدافها وإلى التوسع فيهما، وإن وجود هيكل فعال لعملية إدارة التكنولوجيا إنما ييسر إيجاد وعي ملائم بالأهمية الإستراتيجية لهذه التكنولوجيا لدى المديرين والموظفين.<sup>3</sup>

**3- رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري بأنه كل مايزيد من إنتاجية الموظفين من خلال مهارات المعرفة والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة.<sup>4</sup>

وهو أصل يدعو ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل الموارد البشرية التشغيل الأفضل، وبالتالي فهو الثروة الحقيقية وأساس عملية التنافسية الإقتصادية بإعتباره أساس الإبداع والإبتكار. فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفؤ يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

<sup>2</sup> أوس بهجت رشيد الوندائي، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 21.

<sup>3</sup> عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي - دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 4، العراق، 2014، ص: 59.

<sup>4</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري، الأردن، 2016، ص: 91.

تعتبر الموارد البشرية أكثر الأصول ثمنا لأنهم مصدر تفوق المنظمة، إذ يعرضون إلتزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي.<sup>1</sup>

**3- المرونة الإستراتيجية:** تشتمل على الإستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية أي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب إذا فهي خاصة لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، ووفق (Ragnor) فإن مفهوم المرونة الإستراتيجية ينطوي على تفاعل العديد من العوامل بما في ذلك العناصر التالية:<sup>2</sup>

- تطبيقات في إطار دراسات تحليلية لتوقع سيناريوهات متعددة.
- صياغة إستراتيجية لكل سيناريو.
- إكتساب الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.
- تنفيذ الإستراتيجية الأكثر احتمالاً.
- سرعة إعتقاد إستراتيجية بديلة إذ لزم الأمر.

ويتبين من الوارد أعلاه أن أبعاد القدرات الجوهرية تشمل التعلم التنظيمي وهو إنتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين الموارد البشرية في بيئة العمل، وأيضاً إدارة التكنولوجيا وهي قدرات تكنولوجية بالإضافة إلى رأس المال البشري الذي يعتبر أكثر الأصول ثمنا لأنه مصدر تفوق المنظمة، وأخيراً المرونة الإستراتيجية وهي الإستجابات السريعة للفرص والتغيرات البيئية الحاصلة. وهناك من يشير أن بناء القدرات يتم عن طريق مايلي:<sup>3</sup>

- 1- الإحتضان:** يعتمد على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم إلى قدرات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزلة في بيئة أعضاء المنظمة لمدة من 02-03 سنوات، وتضم فرق العمل هذه إختصاصات متعددة وهذا التنوع في الإختصاصات يجعل فريق العمل صورة مصغرة للمنظمة ويسمح بالقدرة على النمو في بيئة طبيعية وتصبح القدرة قوة لدرجة تصبح ذات قيمة في المنظمة، ثم تنتشر هذه القدرات بعد أن تعود إلى أقسام المنظمة لتساعد في نمو الأجزاء الأخرى أو يعاد تشكيل فرق عمل جديدة.
- 2- الإكتساب:** يحاول المدراء اختزال الوقت، ولنجاح هذا الأخير على المديرين أن يفهموا أي نوع من القدرة يطلوبونه فبعض القدرات قد لا يتم الحصول عليها عبر الإكتساب، كما أن القدرات المكتسبة أن

<sup>1</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص: 114.

<sup>2</sup> جابر مهدي وبارة سهيلة، أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 18، العدد 2، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص: 74.

<sup>3</sup> علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 118-119.

تكون موجودة لدى المنظمات الأخرى، وتتم عملية الإكتساب في البيئة الخارجية وفق دراسة سابقة من قبل المنظمة التي عليها أن تحدد بدقة القدرات الجوهرية التي تسعى لإكتسابها.

وبالتالي تمر عملية بناء القدرات الجوهرية بمرحلتين أولها الإحتضان الذي يعتمد على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم لقدرات جوهرية ووضعهم في فريق، وثانها الإكتساب حيث تتم هذه العملية في البيئة الخارجية وفق دراسات سابقة من قبل المنظمة.

من خلال عرض هذا المبحث يتضح أن القدرات الجوهرية هي مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات عالية وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، ولها خصائص تحدها كما لها أهمية وأهداف تعود على المنظمة، وتصنيفات مختلفة تختلف باختلاف الجانب الذي يساعد الباحث في الدراسة، وأيضاً أبعاد إتفق العديد من الباحثين عليها.

## المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمة، ويعكس مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها المنشودة كما يعبر عن مختلف جوانب المنظمة ويتمحور حوله وجودها من عدمها وإعطاء توضيحات أكثر عن هذا المصطلح سيتم التفصيل في الجوانب الأساسية له من خلال مايلي:

❖ أولاً: ماهية الأداء.

❖ ثانياً: أنواع الأداء وقياسه.

❖ ثالثاً: القدرات الجوهرية والأداء.

### أولاً: ماهية الأداء

إن الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، وسيتم التطرق إلى بعض التعاريف المقدمة له بالإضافة إلى الأهمية والأبعاد والمحددات.

### 1- مفهوم الأداء

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:

فهنالك من عرف الأداء على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلاءم المنظمة وطبيعة عملها".<sup>1</sup>

كما عرفه (Druker) على أنه: "قدرة المنظمة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المستهلكين والعمال".<sup>2</sup>

وإعتبر (Whittington Mager) الأداء بأنه: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة".<sup>3</sup>

ويعرفه (jean yves) على أنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنظمة على البيئة الخارجية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الفكر، ط1، الأردن، 2011، ص: 112.

<sup>2</sup> Druker Peter, *l'avenir du management selon Druker*, Editions village, mondial, France, 1999, p: 73.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن، 2011، ص: 40-41.

<sup>4</sup> Jean Yvess au lquin, *Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des etablissement socio- sanitaire*, revedegestiondesressourcehumaines:30 Editions Eska, France, juin 2000,p:20.



ويقصد به أيضا: "إنعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أي أنه يعتبر إنعكاسا لسلوك الأفراد في المنظمة".<sup>1</sup> وكذلك عرف على أنه: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".<sup>2</sup> وحسب ماورد من تعاريف مختلفة للأداء يمكن القول أنه المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها، وهو الهدف الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.

## 2- أهمية الأداء

يمكن إبراز أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:<sup>3</sup>

**1-2- 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 إختبارا زمنيا للإستراتيجية المتعلقة من قبل الإدارة.

**2-2- الناحية التجريبية:** أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

**2-3- الناحية الإدارية:** تظهر من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات إعتقادا على نتائج الأداء. ويضاف إلى ماسبق مايلي:<sup>4</sup>

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.

- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف، وتحديد سبل لتطوير الموارد البشرية ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

<sup>1</sup> Quenlin Betlarregl , *management svtagique de competences*, edution sellepses, France,2000, p: 86.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، *إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء*، دار الفكر العربي، الأردن، 2006، ص: 03.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، *أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن*، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص ص: 40- 41.

<sup>4</sup> يوقطف محمود، *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية*، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 60.

مما تقدم يتبين أنه لنجاح المنظمات وإستمرارها ينبغي دراسة الأداء نظرا لأهميته البالغة حيث يعتبر أداة توجيه للمنظمة ويعتبر أيضا محور نجاحها أو فشلها.

### 3- أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

**3-1- البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة على الأداء.<sup>1</sup>

**3-2- البعد الإقتصادي:** والذي بواسطة تحقيقه تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا بالإستعانة بالقوائم المالية.<sup>2</sup>

**3-3- البعد الإجتماعي:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا الموارد البشرية يعتبر مؤشرا على وفائهم لمنظمتهم خاصة إذا وفت بحاجاتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لإهتمام المنظمة بالجانب الإقتصادي فقط على حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية.<sup>3</sup>

يتضح مما تقدم أن هناك من الباحثين من ركز على الجانب الإقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل.

### 4- محددات الأداء

تنقسم محددات الأداء إلى مايلي:<sup>4</sup>

#### 4-1- المحددات الداخلية: تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول المورد البشري على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، ط1، الأردن، 2013، ص: 108.

<sup>2</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في كفاءة أداء المؤسسة الإقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة-دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الإقتصادية وعلوم التسبير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص: 86.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص: 219.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114.

- القدرات.\*

- إدراك الدور: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهده، بمعنى أداء المورد البشري يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه.

4-2- المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة المورد البشري وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

- متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات، والأدوات، والتوقعات إضافة إلى الطرق، والأساليب، والمعدات المستخدمة في ممارسة المورد البشري لمهامه وأعماله.

- البيئة التنظيمية: تشير إلى البيئة السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من: مناخ العمل، والإشراف، وتوفر الموارد، وأنظمة الإدارة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإتصال، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز.

- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به المورد البشري على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الإقتصادية دورا في التأثير على الأداء.

وبالتالي تتمثل محددات الأداء في المحددات التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية وهي المحددات الداخلية والمحدد الثاني بالبيئة المحيطة الواقعة خارج سيطرة المنظمة وهي المحددات الخارجية.

ثانيا: أنواع الأداء وقياسه

فيما يلي سيتم التطرق إلى أنواع الأداء وكيفية قياسه:

1- أنواع الأداء

1-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما كما يلي:<sup>1</sup>

1-1-1- الأداء الداخلي (الذاتي): يطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ماتملكه المنظمة من موارد وهو ناتج ممايلي:

- الأداء البشري: وهو أداء الموارد البشرية في المنظمة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

\* القدرات: موضوع الدراسة سيتم التفصيل في أثر القدرات على الأداء في الجزء الثالث من المبحث الثاني.

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 86.

فالأداء الداخلي هو أداء مصدره موارد المنظمة الضرورية في سير نشاطها من موارد بشرية، ومالية، ومادية.

**1-1-2- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة فهذه الأخيرة لاتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها.

**1-2-2- حسب معيار الطبيعة:** وفقا لهذا المعيار قسم الأداء إلى مايلي:<sup>1</sup>

**1-2-1- الأداء الإقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تنظيم نواتجها وتدنية إستخدام مواردها.

**1-2-2- الأداء الإجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا عرضها عليها المورد البشري بالمنظمة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة الإقتصادية منها، فالأداء الإجتماعي مشروط بالأداء الإقتصادي ففي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

**1-2-3- الأداء التكنولوجي:** يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون هذه الأخيرة قد حددت أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

**1-2-4- الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة الأهداف السياسية ويمكن أن تتحصل هذه الأخيرة على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

**1-3-3- حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار قسم الأداء إلى نوعين:<sup>2</sup>

**1-3-1- الأداء الكلي:** هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها.

**1-3-2- الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ويقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب

<sup>1</sup> عبد الممالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 89.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص: 25.

المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التمويل، وأداء وظيفة الإنتاج والتسويق.

تتقسم أنواع الأداء حسب المصدر إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي بالإضافة إلى معيار الطبيعة حيث قسم الأداء إلى: إقتصادي، وتكنولوجي، وإجتماعي وسياسي وأخيراً معيار الشمولية الذي قسمه إلى أداء كلي وجزئي. ويبقى على الباحثين اختيار المدخل الذي يخدم أهداف دراستهم.

## 2- قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً".<sup>1</sup>

ويقصد به: "عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة".<sup>2</sup>

ويشير قياس الأداء إلى: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية".<sup>3</sup>

وحسب ماورد من تعاريف مختلفة لقياس الأداء يمكن القول بأنه الطريقة أو الوسيلة التي تعبر عن مستوى الأداء الفعلي للمنظمة عن طريق مقاييس ومؤشرات ومعايير معينة.

## 2-2- أهمية قياس الأداء

تتبع أهمية قياس الأداء ممايلي:<sup>4</sup>

- يساعد قياس الأداء في تحديد ماإذا كانت المنظمة تحقق إحتياجات العميل أم لا.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعليه إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يبين أن المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.
- يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ قرارات سلمية حول عمليات المنظمة.
- توفير الظروف المناسبة لفرص مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للموارد البشرية، ولمراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص: 68.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 193.

<sup>3</sup> جودة عبد الرؤوف، إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية -التجارة والتمويل- ، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، مصر، 2003، ص: 195.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد، ط1، الأردن، 2016، ص: 34.

- بيان مدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.

مما سبق تبين أنه لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا كانت المنظمة لم تقيم واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها تحقيق أهدافها وتحقيق الاستمرارية والبقاء.

## 2-3-2- كيفية قياس الأداء

يجب أن تهتم مقاييس الأداء بالأمر الأساسية التالية:

2-3-2-1- الإنتاجية: التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الإستخدام الكفء لمدخلات موارد المنظمة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.<sup>1</sup>

2-3-2-2- الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.<sup>2</sup>

2-3-2-3- التنافسية: والتي تعني مقدرة المنظمة على الإستمرار بالإحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

2-3-2-4- الكفاءة: لا يوجد إتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة، حيث عرفها (Vincent) على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة، كما تعرف على أنها الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.<sup>4</sup>

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على المؤشرات التالية:

2-3-2-5- تطوير المنتجات: يقصد بتطوير المنتجات إضافة مزايا جديدة لتلك المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة لم يسبق للمنظمة التعامل بها، إن هذه المزايا أو المنتجات الجديدة تسعى المنظمة من خلالها إلى زيادة طلب الزبائن عليها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة المورد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 33.

<sup>2</sup> بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2015، ص: 69.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2011، ص: 18.

<sup>4</sup> محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2008، ص: 71.

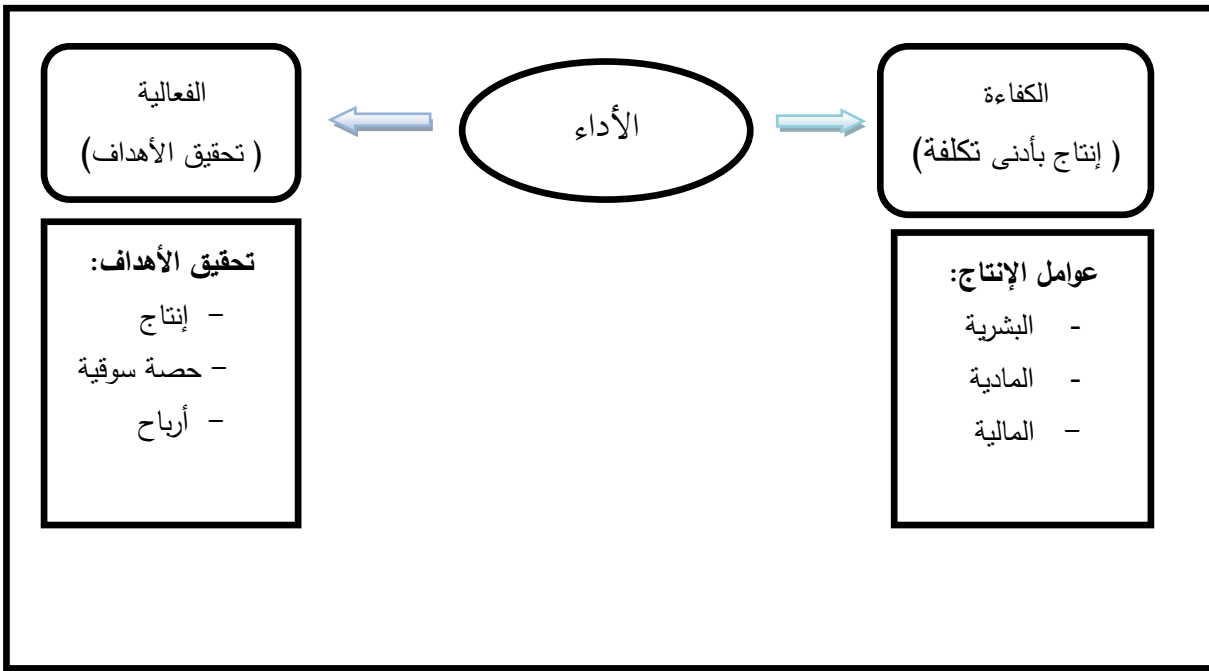
<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011، ص: 161.

**2-3-6- المرونة:** تعرف المرونة على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق بمعنى قدرة المنظمة في إحداث التغيير بدرجة سريعة، في استجابة للتغيرات الحاصلة حيث تنقسم المرونة بدورها إلى قسمين درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، ومرونة الحجم والتي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغيير في الطلب.<sup>1</sup>

**2-3-7- الفعالية:** قد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد إعتبر التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المنظمة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها (Vincent) بأنها القدرة على تحقيق النشاط كما عرفها كل من (Walker et Rimbert) حسب ما أورد (Mile) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة.<sup>2</sup>

والحقيقة أن الفعالية وثيقة الصلة بالكفاءة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة لشركة (Satpopalif) لتحويل الورق البلاستيك، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 03

<sup>1</sup> نسرين عيانتى عمر، دور جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 30.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، ط1، الأردن، 2004، ص: 320.

والشكل رقم (02) يوضح علاقة الكفاءة والفعالية بالأداء من خلال حسن إدارة عوامل الإنتاج وهذا مايعبر عن الكفاءة والتمثلة في: العوامل البشرية، والمادية، والمالية...إلخ، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، معبرا عنها بالفعالية من حجم الإنتاج وحصّة سوقية وأرباح...إلخ.

وعليه يمكن استنتاج أنه إذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته ودون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة ولهذا تحتاج المنظمات لقياس الأداء.

### ثالثا: القدرات الجوهرية والأداء

أظهرت الدراسات السابقة أن هناك أثر موجب بين القدرات الجوهرية والأداء يمكن إبرازه من خلال مايلي:

#### 1- التعلم التنظيمي

هناك أثر مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء فهو يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء ويركز على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة، إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال تغيير سلوكيات الموارد البشرية لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع والمرونة الكافية في التعامل مع المشكلات المتغيرة باستمرار.<sup>1</sup>

فالتعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات الموارد البشرية وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتطوير طرق العمل واستحداث الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية .

إضافة إلى ذلك يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة وجعل الأداء متميزا على المنافسين من خلال الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق، وتكتسب أيضا القدرة على إبتكار أساليب جديدة في الإنتاج. وتطبيقه بصفة عامة يتمثل في الربط والتطوير الذاتي للموارد البشرية فالمنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على التنافس، وأيضا من خلاله تصبح أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية والمشاركة في محيطها المتجدد والمتغير بدلا من مجرد الإستجابة له.

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق-، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص ص: 144، 145.



ويشير التعلم التنظيمي إلى عملية التعلم التراكمي من خلال التعامل مع وبين الموارد البشرية، وأن قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات نظامية وفعاليات تستخدم لتحسين عملية الأداء داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- رأس المال البشري

القدرات البشرية هي أحد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء والتي لا يمكن ويصعب على الآخرين تقليدها والتي تساعد المنظمة على امتلاك المزايا الفريدة لبناء الميزة وتفوقها على المنافسين، وهو يمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الفرد والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثماره، ويعد أصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات التشغيل الأفضل للموارد البشرية ويكون متفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافر في منظمة ما وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك يساهم رأس المال البشري في خلق القيمة بإعتباره من الموارد الغير قابلة للتقليد من طرف المنافسين، ويكون التطوير في رأس المال البشري من خلال الإستثمار فيه عن طريق التدريب، والتطوير في ممارسات العمل وتصميمه...إلخ، والذي يؤدي إلى ولاء العمال والتزامهم فهو من الأصول ذات القيمة التي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المنظمة، وله دور مهم في التخطيط الإستراتيجي حول كيفية خلق ميزة تنافسية فهو يساهم في تخفيض التكلفة، وبالتالي زيادة الأداء سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فكلما إستطاعت المنظمة جذب والإحتفاظ بأفضل القدرات والمواهب والموارد كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكاليف وبالتالي يؤدي إلى معدل دوران أقل.

فالمورد البشري الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة مايقوم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر هو أن المورد البشري قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا المورد البشري منخفض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الشركة-دراسة حالة شركة سونطراك-، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات ، تخصص مالية دولية، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011، ص: 43.

<sup>2</sup> عاشور مزريق وبوقسرى سارة، أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الإقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد21، الجزائر، جانفي2019، ص: 20.

<sup>3</sup> سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص : 23

#### 4- إدارة التكنولوجيا

ظهر تأثير معنوي موجب للدور الذي تلعبه القدرات التكنولوجية على الأداء، حيث أن اكتشاف واكتساب تكنولوجيا جديدة يمثل مصدرا من مصادر القدرات الجوهرية من خلال السرعة والدقة في انجاز الأعمال المطلوبة وتقليل التكاليف والكفاءة والفعالية في الأداء بالقيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة.

تساهم في تحقيق مستويات عالية في الأداء من خلال إحداث تحسينات وتطورات فاعلة وكفوءة لإتخاذ قرارات بناءة تدعم رؤية ورسالة المنظمة مع المرونة في إستعمالها وتطبيقها وفق أسلوب فعال، وهذا يؤدي إلى أداء متميز للمنظمة إذ أن إستعمالها بشكل خاطئ قد يعيق عمل المنظمة ويؤدي بها إلى الفشل والتدهور بدلا أن تكون ميزة تنافسية ترفع الأداء، وتساعد المنظمة في أداء أعمالها بشكل متميز وتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، فقد أصبحت في العالم ليست مجرد بديل وإنما تعد غاية لتحقيق مستويات عالية في الأداء، كما تؤدي دورا فعالا بالنسبة للمنظمة في تعزيز القدرة التنافسية وذلك من خلال تعزيز كفاءة وفعالية الأداء. فالمنظمة المتميزة اليوم والكفوءة لا بد أن تتسم بإمتلاكها تكنولوجيا كي تتمكن من تحقيق الأداء العالي.

وأیضا تساعد المنظمة في الحصول على الأعمال المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز وتحسين الجودة مما يسهم في زيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف والبقاء والنمو والتوسع في أداء أعمالها، وتحرير المورد البشري من قيود الأعمال الروتينية إلى الأعمال الإبداعية والفكرية وكذلك تهيئة فرص تعلم للموارد البشرية بإستخدام التكنولوجيا ومواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة بالبيئة التكنولوجية، ومراقبة العملية التقنية على أساس منتظم من قبل أقسام وأشخاص مختصين، هذا يسهم بشكل فعال إلى تحسين الأداء في المنظمة.<sup>1</sup>

مما سبق يتبين أن هناك أثر قوي للقدرات الجوهرية باختلاف أبعادها من تعلم تنظيمي ورأس المال البشري وإدارة التكنولوجيا ومستوى الأداء الذي يتحقق للمنظمة، فكلما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء متميز وإنجازات، وعليه فالقدرات الجوهرية أساسية لأداء منظمات الأعمال في العصر الحالي ولها أثر معنوي وتوافق وتأثير بينهما.

من خلال عرض هذا المبحث يتضح أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وله أبعاد ومحددات تتعلق بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما له أنواع مختلفة يقوم الباحث بإختيار المدخل الذي يخدم أهدافه ودراسته، بالإضافة إلى قياس الأداء وأهميته والمقاييس التي من خلالها يمكن قياسه في المنظمة، وأثر متغير القدرات الجوهرية على الأداء.

<sup>1</sup> جابر مهدي وبارة سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تحدثت عن القدرات الجوهرية والأداء في منظمات الأعمال، وذلك من خلال الإطلاع على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها لمعرفة كيفية تناولها لموضوع محل الدراسة وسيتم عرض ذلك من خلال:

❖ أولاً: الدراسات العربية .

❖ ثانياً: الدراسات الأجنبية.

❖ ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة أسماء زكري (2017) بعنوان: "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالشركة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل الإقتصاد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال مقارنة هجينة تجمع بين التحليل الكمي لبيانات (26) إستمارة موزعة على كافة إطرارات المؤسسة المبحوثة وبين التحليل الكيفي لبيانات (12) مقابلة فردية مع الإستعانة بالملاحظة.

وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت على الدراسة أن إستراتيجية التمييز تتحقق إنطلاقاً من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية، هذه الأخيرة التي يرتبط طول دورة حياتها بسعي الشركة نحو تطويرها على إعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الراححة للمؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة.

وأما أبرز التوصيات فتتمثلت في ضرورة العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجالات الكفاءات الجوهرية إستراتيجية التمييز وكل ما هو جديد في هذين المجالين، وذلك بالتعاون مع الجامعات والمعاهد الجزائرية، وزيادة الوعي بأهمية تبادل المعلومات والخبرات بين جميع الموارد البشرية على مستوى الأقسام والمصالح الموجودة بالمؤسسة.

2- دراسة جابر مهدي وبارة سهيلة (2017) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى المقدرات الجوهرية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، والكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في بناء المقدرات الجوهرية، واعتمدت المنهج الوصفي واستخدام المسح الميداني لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة

باستبانة مقدمة ثم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين في الإدارة الوسطى لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة تقدر ب(225) موظف.

وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن القيادة التحويلية وأبعادها تؤثر في بناء المقدرات الجوهرية بشكل متفاوت وكذلك وجود تأثير معنوي للتمكين في بناء المقدرات الجوهرية، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أخذ آرائهم بعين الإعتبار.

وأهم التوصيات التي نصت عليها الدراسة تمثلت في تقرير العلاقة مع الموظفين من خلال تامين النجاحات المحققة من طرفهم، وتنمية قدراتهم ودعم جهود التغيير المبذولة في سبيل تقدم وتطور الشركة، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتخصيص مكافآت للأداء المتميز.

**3- دراسة أكرم الياسري وآخرون (2014) بعنوان: "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إنعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة في المصارف التجارية الخاصة العراقية، وتم إختيار عينة من المصارف والبالغة (17) مصرف خاص خلال السلسلة الزمنية (2007-2011) ثم تطوير استبانة.

وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن البحث وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المصرفي، وأيضا أظهرت النتائج أن وجود تأثير معنوي موجب لمتغير القدرات الجوهرية وأبعادها في الأداء المصرفي بصورة إيجابية.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموارد البشرية في المصارف الخاصة بدورات تدريبية مكثفة داخل العراق وخارجه في مجال إستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في العمل المصرفي وكذلك ضرورة قيام المصارف التجارية الخاصة بإستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في الإدارة وتقييم الأداء بالشكل الذي يؤدي إلى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي يتبناها المصرف في ظل الظروف والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية الحالية.

**4- دراسة نصير قاسم خلف (2014) بعنوان: "المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي، لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المقدرات الجوهرية بالتفوق التنظيمي في كلية التربية وعلوم الرياضة في العراق، وتم إعتداد إستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ جرى إختيار عينة قصدية مكونة من (70) فردا من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في عينة من كلية التربية الرياضية جامعة "ديالي". وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة أن العلاقة بين المقدرات الجوهرية قد حققت أثرا معنويا في التفوق التنظيمي، وعلى الرغم من تأثير هذا المتغير في التفوق التنظيمي بصورة منفردة كان

مقبولا إلى حد ما فهذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين وهذا المؤشر يدل على أن التفاعل بين المقدرات الجوهرية له تأثير تدائبي في تحقيق التفوق.

وأما أبرز التوصيات فتمثلت في التأكيد على أهمية تطوير القدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة والذي بدوره يؤدي إلى تفوقها.

**5- دراسة عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوى (2014) بعنوان: "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الإستراتيجية) والتسويق الريادي وقد استعملت الدراسة الإستبيان كوسيلة للحصول على البيانات بالاعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (105) مدير ومثلت العينة نسبة (11%) من مجتمع البحث الكلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركات حاولت الإستفادة قدر الإمكان من خبرتهم الماضية واكتساب مهارات جديدة لم يمتلكوها من قبل، فضلا على التأكيد على أهمية العمل الجماعي في إنجاز الأعمال مما يظهر إيجابيا في بقاء الشركات في نموها.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع الشركات خطوات للتعلم التنظيمي مواعة مع إمكانياتها والإستفادة قدر الإمكان من تجارب الشركة الماضية وتجارب الشركات المناسبة، وتعزيز بيئة تنظيمية بتواصل التعلم وتبادل الأفكار والسرعة في تنفيذها ووضع أنظمة معلومات وتوفير إجراءات مرنة في الإتصال بين المدير والموارد البشرية والعكس صحيح.

**6- دراسة علي حسون الطائي (2007) بعنوان: "تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"**

هدفت الدراسة إلى تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية (في منطمتين عامتين الأولى مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات) وتم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وبلغ عددها (54) إستبانة وواقع (26) في مستشفى بغداد و(28) في شركة البطاريات.

وأوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات المبحوثة تعطي إهتماما واضحا للكفايات الجوهرية فيها خصوصا أن نشاطاتها تعتمد أساسا على ما تقدم هذه الكفايات حيث اعتبرت هذه المنظمات متغيرات مهمة في عملها، وكذلك وجود تباين في القدرات الجوهرية في المنطمتين المبحوثتين حيث كانت مستشفى بغداد التعليمي أعلى منه مقارنة بالشركة العامة لصناعة البطاريات وأيضا أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية في الكفاية الجوهرية في إجابات العينتين في كل من المنطمتين المبحوثتين وهي كفاية التطوير وإدارة الذات.

وأوصت الدراسة بضرورة تشخيص المنظمات المبحوثة والكفايات الموجودة لديها وتحديد مدى جوهرية هذه الكفايات من عدمها.

7- دراسة جواد محسن راضي (دون ذكر السنة) بعنوان : "المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة إختبارية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية الجنف" هدفت الدراسة إلي تحديد طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، وتم إختبار عينة مكونة من (19) مديرا ومهندسا يعملون في أقسام لها علاقة قريبة من عملية تطوير المنتجات الجديدة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المصنع يحتاج إلى درجات مختلفة من القدرات الجوهرية، مع وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمقدرات المتعلقة بالزبون التسويقية والقدرات التنظيمية على تطوير المنتجات الجديدة.

أما أبرز التوصيات فتمثلت في إعطاء إهتمام كاف للمقدرات التنظيمية من خلال التركيز على إنشاء فرق عمل متماسكة وذات إختصاصات متنوعة وإعطاءها الوقت الكافي لمناقشة أفكارها وإبداعاتها من أجل زيادة قدرة المصنع على تطوير منتجات جديدة.

8- دراسة خالد الزبيديين وأسامة عبد المنعم (دون ذكر السنة) بعنوان: "التفكير الإستراتيجي لمدرء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثرها في تطوير المقدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائرهم، دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرء القبول والتسجيل"

هدفت الدراسة إلى تحديد القدرات التي تعد جوهرية مميزة في العمل الخاص بمدرء القبول والتسجيل، وتتكون عينة الدراسة من مدرء القبول والتسجيل الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية من ذوي الباع الطويل في مجال العمل الإداري حيث بلغ مجتمع الدراسة (17) جامعة خاصة وحكومية وتم إعداد إستبانة مخصصة لأغراض هذه الدراسة، وزعت (17) إستبانة تم استرجاعها جميعا. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مدرء القبول والتسجيل يستقطبون المهارات المتنوعة الموارد البشرية بغية تحقيق ميزة تنافسية متطورة، وأيضا يتابعون التغيرات المتوقعة في البيئة الجامعية وذلك لمعرفة انعكاساتها على نشاطاتها الحالية والمستقبلية.

وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام الجامعات بإمتلاك القدر الكافي من الفكر الإستراتيجي لمن يتقلدون الوظائف لخلق التجانس بين ما تملكه الجامعات من موارد سواء كانت بشرية أو تنظيمية وبين قدرتها بهدف إمتلاك مقدرة جوهرية ترتبط بتحقيق أسبقية تنافسية على الآخرين وتحقيق أداء فعال للأمد البعيد، والعمل على زيادة مهارات مدرء القبول والتسجيل في الجامعات في ممارسة عمليات التفكير وكيفية إدارتها لمواجهة المشكلات.

9- دراسة شفاء محمد علي العزاوي وأيمن هادي طالب الطائي(دون ذكر السنة) بعنوان: "تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة وتكونت عينة الدراسة من (60) مديرا موزعون على مستويات إدارية عدة، حيث تم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المقدرات الجوهرية لها أثر ايجابي كبير ومهم في عملية التغيير التنظيمي للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة والعلاقة بينهما طردية، وأيضا ترتبط بأبعادها بشكل إيجابي وقوي بالتغيير التنظيمي بمجالاته وعملياته، كما نتج أن العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما إنعكس وبشكل إيجابي في تعزيز مستوى التغيير المطلوب.

وعلى ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها العمل على تطوير وبناء مقدرات جوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المنظمة المبحوثة، وضرورة اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التغيير التنظيمي والقدرات الجوهرية، وتشجيع الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من حملة الشهادات والإختصاصات الإدارية والفنية على إكمال دراستهم العليا داخل العراق وخارجه مع إستقطاب حملة الشهادات والإختصاصات المشار إليها والإستفادة منهم في إستكشاف مجالات التغيير.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة ( Nimsith S ,Rfas AH ,and MJA ) (2016) بعنوان:

#### **Impact of cor competence on competitive advantage of banking firms in SiriLanka**

ركز الباحثون على دراسة إشكالية تأثير أبعاد القدرات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية في (06) مؤسسات مالية إسلامية بسريلانكا.

وأبرز النتائج التي توصلوا إليها بعد تحليلهم بيانات (180) استمارة أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد القدرات الجوهرية (الموارد المتفردة، وأنظمة المعلومات، والقدرات، والمرافق، والعمليات) على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من ناحية مصادرها خاصة إستراتيجية قيادة التكلفة، والتميز والتركيز.

وشملت التوصيات العمل على الحفاظ على النجاح من خلال الاستخدام السليم للقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية.

2- دراسة ( Nada Ismaeel Gabbouri,Ibrahim Zahar ) (2014) بعنوان :

**The role of core competencies on organizational performance :an empirical study in the iraqi private bankig sector**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير القدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي، وتم تطبيقها في القطاع المصرفي العراقي الخاص، من خلال توزيع (200) إستمارة في (10) بنوك خاصة. وأشارت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين القدرات الجوهرية والأداء التنظيمي.

أما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة تطوير القدرات الجوهرية للموارد البشرية من خلال إدارة البنك كأداة إستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي وتوسيع معارفهم التجريبية في سياق البنوك الخاصة في العراق.

3- دراسة ( Carlos.M.F.J. Miguel ) (2013) بعنوان :

**Humnan capital as resource for sustained advantange in SMEs :a core Competencies approach**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمنظمة من خلال قدراتها الجوهرية، مع دراسة تجريبية لعينة عشوائية مكونة من (20) منظمة صغيرة ومتوسطة بمنطقة (Galicia) الواقعة بالشمال الغربي لإسبانيا.

وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي لبيانات (360) استمارة أن رأس المال البشري ( المعارف، والمهارات والقدرات ) أحد مصادر الميزة التنافسية .

أما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة تنسيق رأس المال البشري مع عوامل أخرى لتشكيل وبناء قدرات جوهرية لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الإنتاجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

4- دراسة ( Sabah Agha ) (2012) بعنوان:

**Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance**

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمات الناشطة في صناعة الطلاء بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال إرساء دعم القدرات الجوهرية كمفهوم مركزي في صياغة الإستراتيجية التنافسية للشركة، من خلال تحليلهم إحصائيا لبيانات (77) استمارة موجهة لمجمل المدراء بالمنظمات المستهدفة بالدراسة.

وأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القدرات الجوهرية ( الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية( المرونة والاستجابة ) وكذا تحسين أداء المنظمات من حيث نسبة النمو ومستوى الربحية مقارنة بباقي المنافسين في الصناعة.

5- دراسة ( Manar Salah Jamho ) (2010) بعنوان:

**The impact of core competence on organizational performance**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتشاف تأثير القدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية لصناعة الطلاء في الإمارات العربية المتحدة.



وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل بيانات (42) استمارة أن القدرات الجوهرية لها تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية. أما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة وضع خطة للموظفين لتطوير وتحسين قدراتهم، والتركيز على العمليات الداخلية التي تنتج عناصر فريدة من حيث المستوى العالي من أجل تزويد الشركة بأرباح ثابتة أعلى من المتوسط ووضعها في مكانة مميزة في السوق. أما التوصيات فتمثلت في محاولة زيادة الأداء التنظيمي من خلال إدارة كل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية أي الرؤية المشتركة، والتعاون والتمكين.

#### 6- دراسة (Bani Hani, Alhawary) (2009) بعنوان:

##### The impact of core competencies on competitive advantage: strategic challenge

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القدرات الجوهرية على الميزة التنافسية وتم تطبيقها على مؤسسات التأمين الأردنية. تألف عدد مجتمع الدراسة من جميع رؤساء التأمين الأردنية، وتم استخدام أسلوب بسيط لأخذ العينات العشوائية لاختيار المجيبين الذين شملهم الاستطلاع في هذه الدراسة وتم إعطاء مجموعة (61) استمارة للمجيبين المختارين من (18) شركة .

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين القدرات الجوهرية والميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة أن القدرات الجوهرية كان لها تأثير كبير على الميزة التنافسية. أما التوصيات فتمثلت في ضرورة عمل الشركات بشكل منهجي عند تحديد قدراتها الجوهرية وتطويرها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

سيتم فيما يلي التعقيب على الدراسات السابقة وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية

##### 1- التعقيب على الدراسات السابقة

مما تقدم تم استعراض (15) دراسة سابقة متعلقة بمتغيري الدراسة (القدرات الجوهرية والأداء) أو أحدهما، عربية وعددها (09) وأجنبية و عددها(06) دراسات خلال فترات زمنية مختلفة في كل بيئة من البيئتين وقد كان أحدث هذه الدراسات قد أجري عام 2017 وأقدمها عام 2007 وقد غلب على تلك الدراسات المنهج الوصفي والتحليلي ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها . وفي ما يخص القدرات الجوهرية ركزت أغلب الدراسات على تحديد خصائص، وأهمية، وأنواع، و القدرات الجوهرية، أما الأداء فقد تم التركيز على أنواعه وأبعاده وكيفية قياسه. حيث تم دراسة هذين المتغيرين في عدد من المنظمات وفي مجالات مختلفة منها المصارف والمستشفيات ومراكز التعليم العالي، وقطاع البنوك والمنظمات .

كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين القدرات الجوهرية ومتغيرات أخرى في منظمات الأعمال وكذلك تأثير القدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والتسويق الريادي والقيادة التحويلية بالإضافة إلى دور القدرات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمنظمة وانعكاس القدرات الجوهرية على الأداء المصرفي.

## 2- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسات السابقة إتضح مايلي:

### 2-1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن إيجازها من خلال مايلي:

- البحث في أثر القدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة على الأداء.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع الأداء.
- تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن القدرات الجوهرية لها تأثير على الأداء.

### 2-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

تتوضح في النقاط التالية:

- تناولت الدراسة الحالية موضوع القدرات الجوهرية وأثرها على أداء شركة مناجم الفوسفات في تبسة كدراسة خاصة في الجزائر تطبق على هذه الشركة.
- تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تناولت جميع الموظفين شركة مناجم الفوسفات تبسة.
- تختلف الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ومجتمع الدراسة.
- توصلت الدراسة الحالية كما في الدراسات السابقة للأثر الإيجابي للقدرات الجوهرية على الأداء على الإختلاف في مستوى التأثير لكل بعد من أبعاد القدرات الجوهرية على الأداء من دراسة لأخرى.
- أبعاد القدرات الجوهرية المتناولة في هذه الدراسة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى.

- تختلف مقاييس الأداء في هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة فمنهم من تناول تطوير المنتجات والفعالية، والمرونة، وهناك من أضاف مقاييس أخرى، وهناك من إكتفى بمقياس واحد من المقاييس السابقة.

ويأمل أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع القدرات الجوهرية وأثرها على أداء منظمات الأعمال واختبار ذلك في المنظمة محل الدراسة والاستفادة من التوصيات التي توصلت لها الدراسة.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث فقد تم التعرف على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة أو أحدها مع التفصيل في إجراءاتها وذكر أهم نتائجها، وأهم توصياتها، كما تم التعقيب على هذه الدراسات وذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل

خص هذا الفصل متغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الجوهرية والأداء، حيث إتضح أن القدرات الجوهرية هي محصلة موارد ومهارات المنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين من خلال أبعادها وهي التعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري والمرونة الإستراتيجية، ولها أنواع متعددة ومختلفة وتتكون من ثلاث عناصر تتمثل في القدرات العقلية وقدرات التنفيذ المتميز. وتحديد القدرات الجوهرية في المنظمة يبنى على مجموعة من المعايير وهي الندرة، وقدرات ذات القيمة، وصعوبة التقليد، وصعوبة الإحلال، ولها أهمية كبيرة تعود بالنفع على المنظمة ومركزها التنافسي.

أما الأداء فيشير إلى قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، حيث تم التعرف على محدداته المتمثلة في المحددات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى بعده الاجتماعي، والتنظيمي، والاقتصادي، وله أنواع تنقسم إلى حسب معيار المصدر وحسب معيار الطبيعة وأخيرا حسب معيار الشمولية. وأيضا طرق قياسه والمتمثلة في تطوير المنتجات، والمرونة، والفعالية، والكفاءة، والتنافسية والجودة الشاملة بالإضافة إلى أهمية قياسه بالنسبة للمنظمة، كما أن هناك أثر موجب للقدرات الجوهرية على الأداء بشكل عام ومن حيث أبعاد القدرات الجوهرية مقاييس الأداء بشكل خاص. بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحثين، والتي تناولت كل من القدرات الجوهرية والأداء أو أحد المتغيرات منها الدراسات العربية والأجنبية والتي أكدت وجود تأثير للقدرات الجوهرية على الأداء. والتي قدمت توصيات بتشجيع بناء وتوفير قدرات جوهرية في المنظمات في ظل التغيرات المعاصرة خدمة لأدائها وميزتها التنافسية. وهذا ما سيتم إسقاطه وإختباره في الشركة محل الدراسة والاهتمام بالأداء.



الفصل الثاني:  
أثر القدرات الجوهرية على  
أداء شركة مناجم  
الفوسفات بتبسة



## مقدمة الفصل

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية التي تناولت متغيري القدرات الجوهرية والأداء، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال من وجهة نظر الباحثين في الموضوع، وجب إختبار هذا الأثر ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة، وقع الإختيار على شركة مناجم الفوسفات بتبسة لتكون ميدانيا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

- ❖ المبحث الأول: لمحة عن شركة مناجم الفوسفات بتبسة.
- ❖ المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة ومتغيراتها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن شركة مناجم الفوسفات بتبسة

تعتبر شركة مناجم الفوسفات بتبسة شركة وطنية تهدف إلى زيادة حصتها السوقية وحياسة مكانة مميزة من خلال تقديم أفضل المنتجات للنهوض بقطاع المناجم بإعتبارها أهم القطاعات المكونة لأعمدة الاقتصاد الجزائري، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى الجوانب التالية:

❖ أولاً: التعريف بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

❖ ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

❖ ثالثاً: منتجات شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

أولاً: التعريف بالشركة

سيتم تناول ذلك من خلال مايلي:<sup>1</sup>

1- نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات بتبسة

نشأت شركة مناجم الفوسفات بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية (SONAREM)، وتحولت إلى شركة عمومية إقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والإجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع وإستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات وبوزولان، إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية، فمن مهامها الأساسية مايلي :

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية والمنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

2- تعريف شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

شركة مناجم الفوسفات وليدة تقسيم الشركة الوطنية للحديد والفوسفات، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن (Ferphos) بتاريخ: 2005/01/01م متخصصة في عمليات استخراج، ومعالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، يبلغ رأسمالها 1.600.000.000 دج.

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات محصلة من طرف شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة الفوسفات تبسة

بتفرع (SOMIPHOS) عن (FERPHOS) إعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم وتتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر. كما يمثل هرم المسؤولية لشركة SOMIPHOS، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة. ومن أبرز مهامه مايلي:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة.
- ترأس اجتماع المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته.
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للشركة).
- الإتصال المباشر بالهيئات العليا بإعتباره الممثل الرئيسي للشركة بالخارج.

**2- الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

**3- المساعد التقني:** برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (لمركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

**4- مساعد تسيير الجودة:** من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى إشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل الشركة والسهر على إنجاحه، وإعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

**5- المساعد التدقيق والإستشارة:** عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المنظمة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد، وتتبع طرق الأداء وملاءمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف شركة مناجم الفوسفات بتبسة.



**6- مساعد الإتصال والتلخيص: من ضمن مهامه ماييلي:**

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية.
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة وتوجيهها إلى المدير العام.
- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

**7- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المنظمة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة، وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.**

**8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بمايلي:**

- رسم إستراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة .
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم .
- إعداد القانون الداخلي للشركة .
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل الشركة لدى الهيئات الخارجية.

**9- مديرية التسويق: تتكفل المديرية بمايلي:**

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر .
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية إحتياجاته وسماع إنشغالاته.
- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين.
- التنسيق بين أطراف الإنتاج.
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها .

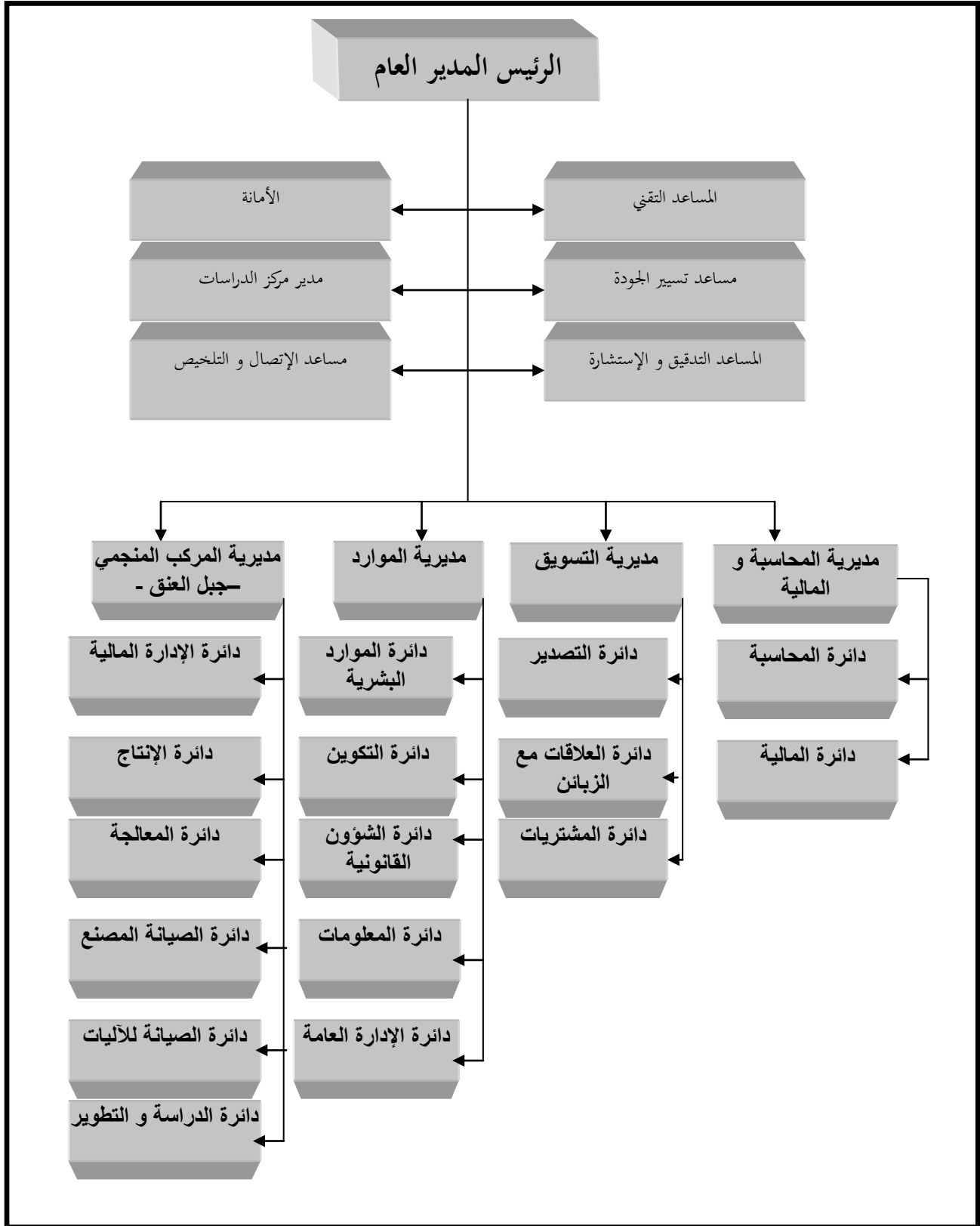
**10- مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المالية بمايلي:**

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة.
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك.
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للشركة ككل، بإعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل، حيث يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن. إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج

يتضح مما تقدم أن الشركة لها هيكل تنظيمي منظم يقسم المهام والمسؤوليات كما يساعد على إنجاز مختلف النشاطات .

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات



المصدر: تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من الشركة

### ثالثاً: منتجات شركة مناجم الفوسفات

تتمثل أهم وأبرز منتجات شركة مناجم الفوسفات بتبسة فيما يلي <sup>1</sup>:

**1- إنتاج الحديد:** إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 200 ألف طن خلال سنة 2005 الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

**2- إنتاج الفوسفات:** تملك ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق بئر العاتر الذي دلت عليه الأبحاث، وتقدر هذه الثروة بـ 2 مليار طن كإحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 1 مليون طن وتطمح الشركة إلى رفع الإنتاج مستقبلاً إلى 6 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الإستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، وللفوسفات عدة إستعمالات منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار... إلخ.

كذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي (D020) الذي يستعمل كمخصب للأراضي وهو عنصر هام من خليط الفوسفات المادة العضوية، ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية.

**3- إنتاج البوزولان:** هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم، حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985، ويعود الفضل الكبير للشركة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنوياً.

كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الإستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الاسمنت بنسبة 55.50% ومواد البناء.

**4- إنتاج السبكية:** وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالألات الزراعية، والصناعات الميكانيكية وكذلك مواد البناء وغيره، ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الونزة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطلبات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات، وتم توسيع نشاطها إلى منتجات سألفة الذكر بإعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن الشركة تقوم أيضاً بتقديم خدمات مختلفة لزيائنها

كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى إقبالا على منتجاتها من خلال:

### الأنشطة الخدمية:

- المركز الاجتماعي -تبسة-

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات مقدمة من طرف شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

- مكتب الإعلام الآلي-تبسة-
- مكتب الدراسات المنجمية-تبسة-
- مركز المنشآت المرفأية-عناية-

**الأنشطة التطويرية:**

- مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية-تبسة-

يتضح مما سبق أن هناك تنوعا بمنتجات شركة مناجم الفوسفات بتبسة، ويبقى عليها دائما على تطوير تلك المنتجات.

مما تم عرضه في هذا المبحث يتبين أن شركة مناجم الفوسفات بتبسة شركة ذات وجود وطني ودولي، ولها هيكل تنظيمي تسعى من خلاله لتجسيد أهدافها التي تظهر من خلال منتجاتها المقدمة لزيائنها على المستوى الوطني والدولي.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية، من خلال توضيح كيفية إعداد أداة الدراسة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدقها وثباتها، والكيفية التي تم إستعمالها ميدانيا مع تبيان أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات. وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال مايلي:

❖ أولاً: تحديد مجتمع الدراسة.

❖ ثانياً: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

❖ ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير شركة مناجم الفوسفات بتبسة من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم (100) إطاراً أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم مجتمع الدراسة (مسح شامل لمجتمع الدراسة)، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	100	الموزعة
40	40	التي لم يتم استرجاعها
10	10	غير صالحة للتحليل
50	50	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 100 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث لم يتم استرجاع (40) استبيانا أي بنسبة 40%، وقد تم إستبعاد (10) إستبيانات لعدم صلاحيتها أي مايمثل 10%، وقد قدر عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل (50) أي بنسبة 50% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

- نموذج الدراسة

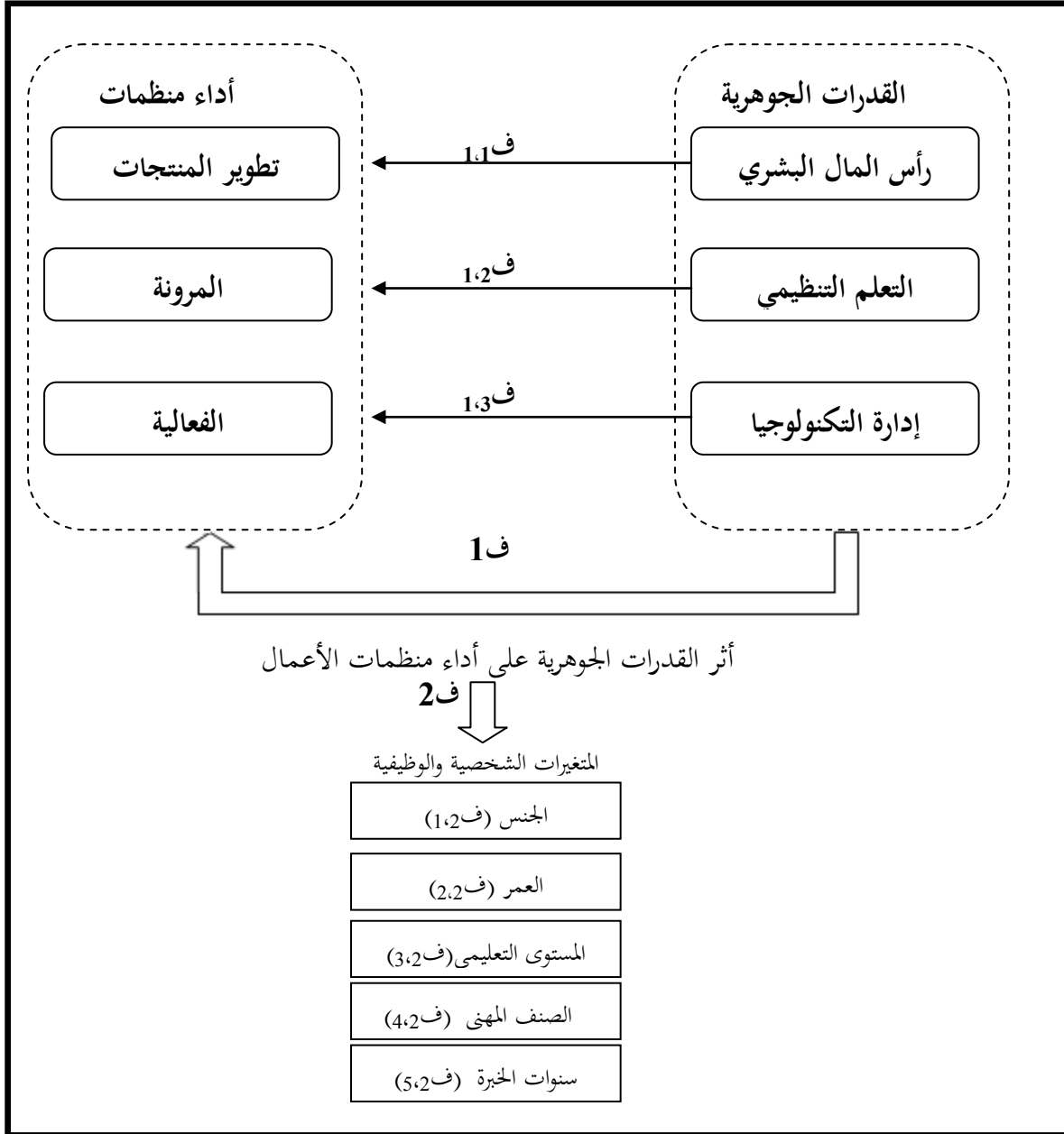
تتناول الدراسة البحث في أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: القدرات الجوهرية مقسمة إلى رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا.

- المتغير التابع: أداء المنظمة مقاسا بتطوير المنتجات، والمرونة، والفعالية.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإطار النظري للدراسة و بالرجوع إلى الدراسات السابقة

وبالتالي يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (القدرات الجوهرية) قسم إلى رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا ومتغير تابع (أداء المنظمة) تم قياسه من خلال تطوير المنتجات، والمرونة، والفعالية، بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

### ثانيا: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تعددت أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة أو من أفراد عينتها، وقد شملت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات كمايلي:

**1- المصادر الثانوية:** نظرا لطبيعة الدراسة وبما أنها تتكون من جزأين نظري وتطبيقي، فإن ذلك يستوجب الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والمجلات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**2- المصادر الأولية:** تم الإعتماد على المنهج التحليلي في إجراءات الدراسة التطبيقية وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقق أهدافها للحصول على معلومات وحقائق معينة.

وتم إعداد إستبيان حول أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال في شركة مناجم الفوسفات بتبسة. ويتكون من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** ويشتمل على بيانات الدراسة الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في كل من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والصنف المهني، وعدد سنوات الخدمة.

- **القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها (27) سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين (القدرات الجوهرية وأداء منظمات الأعمال)، يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.



الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	
05	رأس المال البشري	القدرات الجوهرية
05	التعلم التنظيمي	
04	إدارة التكنولوجيا	
14	المجموع	
04	تطوير المنتجات	أداء منظمات الأعمال
04	المرونة	
05	الفعالية	
13	المجموع	
27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

## 2- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه، وتم الإعتماد على الصدق الظاهري<sup>1</sup> ويقصد به التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في إدارة الأعمال وعلوم التسيير بغية التحقق من صدقها، والتأكد من هدف الدراسة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبيان ومدى إنتماء الفقرات إلى المحاور التي وضعت من أجلها وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وقد تمت الإستجابة لأراء المحكمين والقيام بإجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(02)

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس وبهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	1-1,79]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على آراء المختصين

### 3- ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الدراسة على نفس مجتمع الدراسة وفي نفس الظروف، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغيره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم إختيار مدى الإعتماد على أداة جمع البيانات بإستعمال معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ<sup>1</sup> (Alpha Cronbach) لجميع فقرات ومحاور الإستبيان على مجموعة إختيارية مكونة من (20) مفردة، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 14	القدرات الجوهرية	65.8
من الفقرة 15 إلى 27	الأداء	68.3
من الفقرة 01 إلى 27	معامل الثبات الكلي	72

المصدر: تم إعداده بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (72%)، وهذا مؤشر جيد جدا، وبذلك يكون تم التأكد من صدق

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(04)

وثبات إستبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لجمع البيانات وتحليل نتائجها والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

**ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية**

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)<sup>1</sup>، وتم معالجتها وفق الإختبارات التي تحقق غرض الدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **إختبار التوزيع الطبيعي:**<sup>2</sup> من أجل معرفة نوعية الإختبارات التي سيتم إستخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لإختبار التوزيع الطبيعي من خلال إختبار كالماغروف سيمرنوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): نتائج التوزيع الطبيعي**

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.132	1.165	القدرات الجوهرية	المحور الأول
0.342	0.938	أداء منظمات الأعمال	المحور الثاني
0.297	0.976	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع لطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.
- **معامل الارتباط ألفا كروباخ :** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
  - **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد ذلك في وصف مجتمع الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - **مصفوفة الارتباط بيرسون:** لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
  - **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
  - **تحليل الإنحدار الخطي المتعدد:** لإختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

<sup>1</sup> Statistical Package For Social Sciences

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم(05)

- تحليل التباين للإنحدار: لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، بالإضافة إلى إختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وإختبار صحة كل فرضية على حدى.

تناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم الإعتماد على مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية منها والأولية، كما تم تقديم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وإختباري الصدق والثبات التي تم إخضاعه لهما للتأكد من صلاحيته مع التأكد من طبيعة التوزيع والأساليب الإحصائية التي تلاءم موضوع الدراسة وتساعد في إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة ومتغيراتها واختبار الفرضيات.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي للجزئين الأول والثاني من الإستبيان وفي مايلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال مايلي:

❖ أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة.

❖ ثانياً: تحليل محاور الدراسة.

❖ ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

### 1- الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

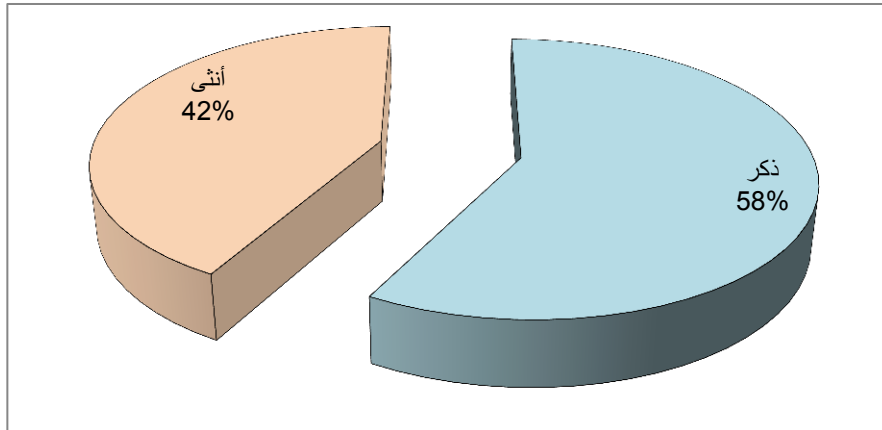
الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	29	58.0
أنثى	21	42.0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 42% مقابل 58% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات بتبسة يشغلها نسبة معتبرة من الذكور والشكل رقم (05) يلخص ذلك :

الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07)

2- العمر

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

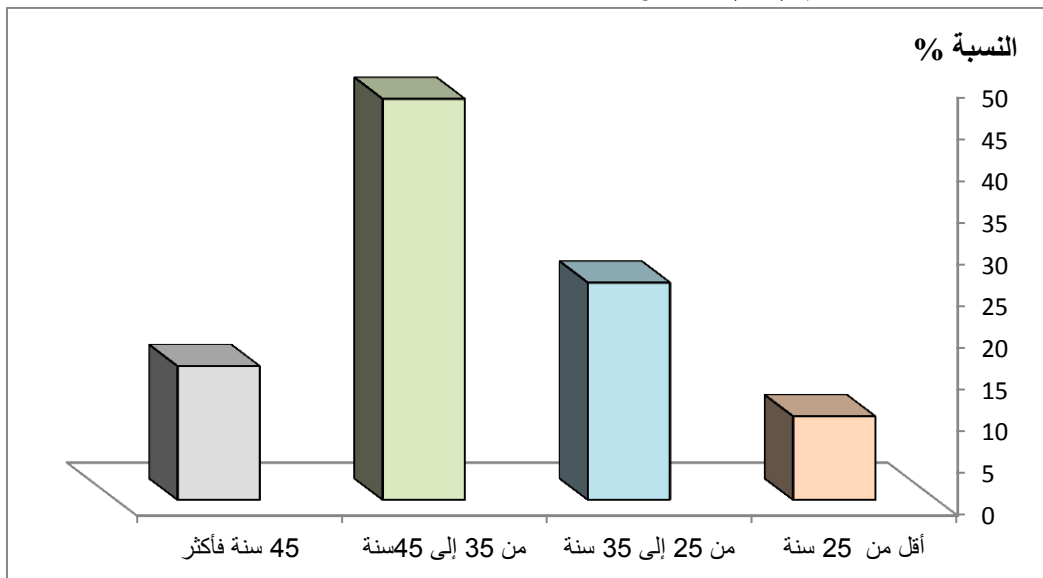
الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	5	10
من 25 إلى 35 سنة	13	26
من 35 إلى 45 سنة	24	48
45 سنة فأكثر	8	16
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى من المبحوثين كانت في الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة حيث قدرت بـ 48%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى فهي متفاوتة فيما بينها، وفيما يخص الفئة العمرية "من 25 إلى 35 سنة" بلغت نسبة المبحوثين 26%، والفئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 16% أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 10%، وبالتالي فأكثر الفئات العمرية في الشركة تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 45 سنة كفئات متوسطة العمر ويلخص الشكل أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (06): توزيع المبحوثين حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08)

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- فئات متوسطة العمر تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة.

3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

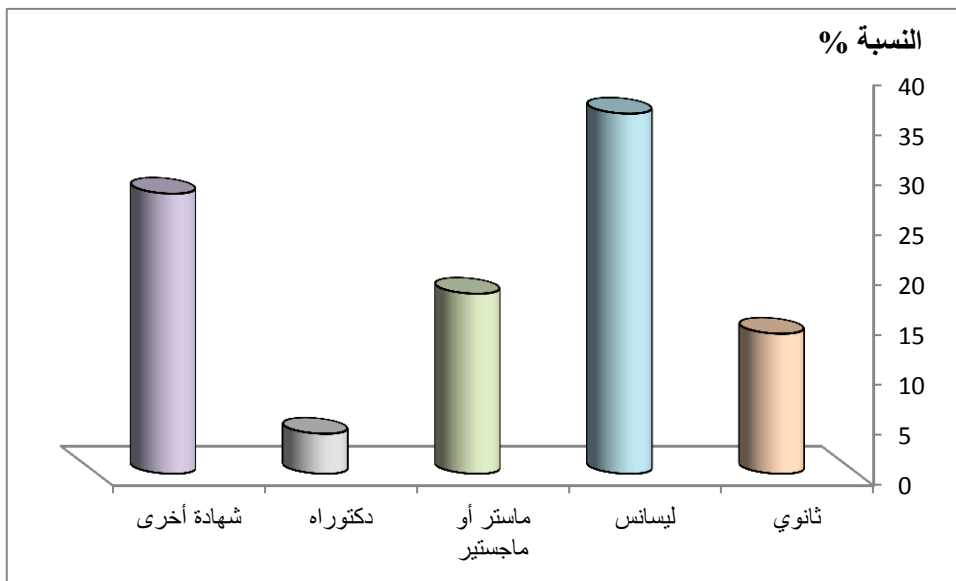
الجدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	7	14
ليسانس	18	36
ماستر أو ماجستير	9	18
دكتوراه	2	4
شهادة أخرى	14	28.0
المجموع	50	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين متحصلين على شهادة ليسانس، إذ بلغ عددهم (18) فردا بنسبة 36%، تليها نسبة معتبرة من المتحصلين على شهادات أخرى بـ28% وتتوفر لدى الشركة كوادر متحصلة على شهادة ماستر أو ماجستير وقدرت نسبتهم بـ18%، وتأتي بعدها في الترتيب نسبة 14% من أصحاب المستوى الثانوي، كما سجلت حالتين من فئة مستوى (دكتوراه) أي بنسبة 4% من أفراد المبحوثين، وجاءت باقي المستويات كما هو موضح في الجدول أعلاه. وهذه المعطيات يلخصها الشكل رقم (07)

الشكل رقم (07): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (09)

وعليه يتبين أن الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من أصحاب الشهادات الجامعية يليها باقي المستويات الأخرى.

4- متغير الصنف المهني

يمثل الجدول التالي توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني

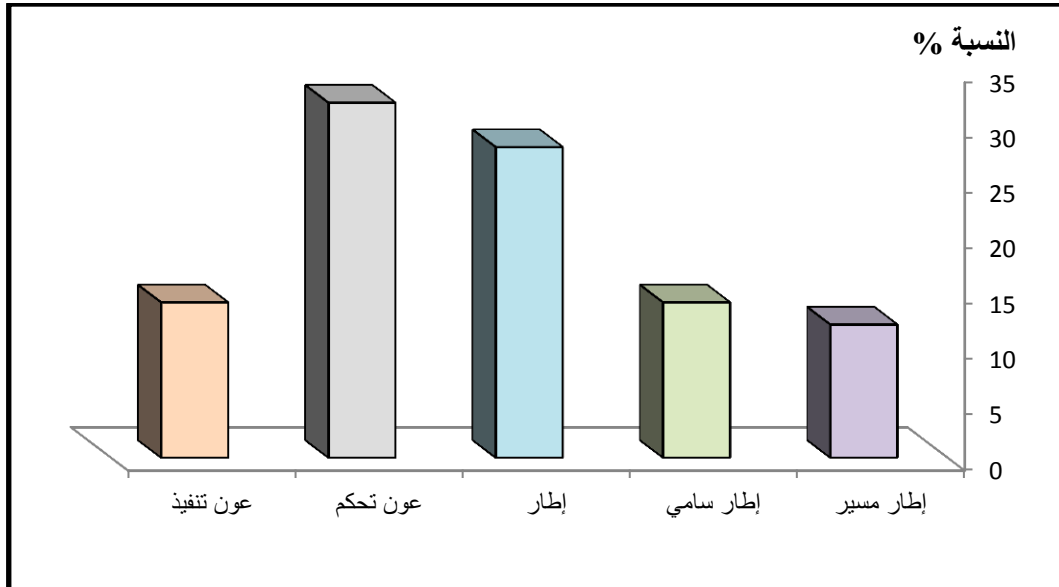
الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني

النسبة (%)	التكرار	الصنف المهني
12	6	إطار مسير
14	7	إطار سامي
28	14	إطار
32	16	عون تحكم
14	7	عون تنفيذ
100	50	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين هم عون تحكم وبلغت نسبتهم 32% ، تليها نسبة معتبرة من الإطارات قدرت بـ 28% بينما بلغت نسبة إطار سامي وأعاون تنفيذ 14%، وتأتي أقل نسبة منهم إطار مسير والتي بلغت 12% من المبحوثين، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع المبحوثين كان متنوع حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الإستبيان.

الشكل رقم (08): توزيع المبحوثين حسب متغير الصنف المهني



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (10)



وعليه يتبين أن الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من الإطارات، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد أكثر على الفئات النوعية في إداراتها.

5- عدد سنوات الخدمة

يمثل الجدول التالي توزيع المبحوثين من خلال متغير سنوات الخدمة

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

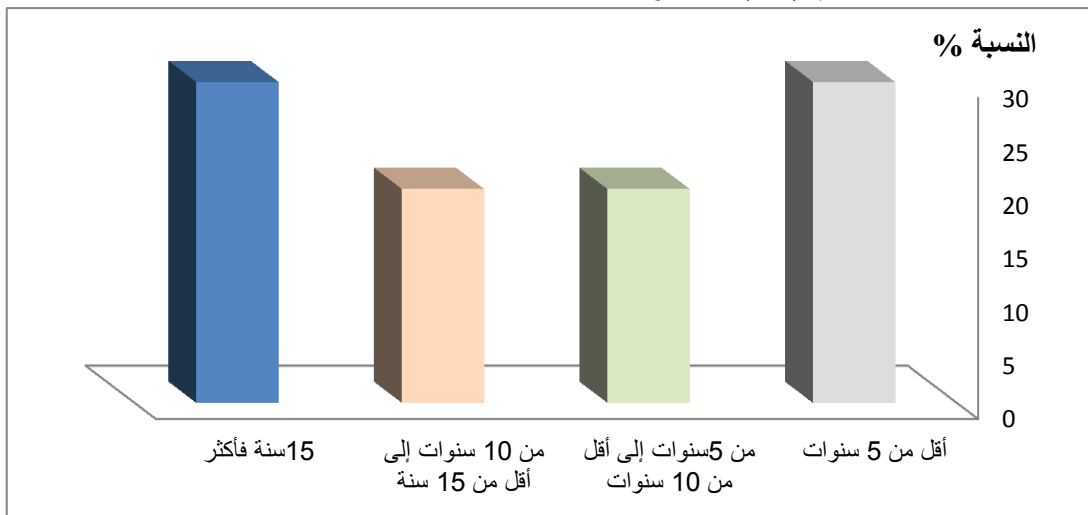
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخدمة
30	15	أقل من 5 سنوات
20	10	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
30	15	15 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كل من الفئتين أقل من (05 سنوات) والفئة (15 سنة فأكثر) جاءت متساوية بنسبة قدرت بـ 30%، لتليها كل من الفئتين (من 5 إلى 10 سنوات) و(من 10 إلى 15 سنة) بنسبة متساوية قدرت بـ 20%.

والشكل رقم (09) يلخص هذه المعطيات :

الشكل رقم (09): توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (11)

وعليه تبين أن هناك تنوعا في سنوات الخدمة لدى الفئات المبحوثة.

ومن خلال العرض السابق تم تحديد طبيعة البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث العمر، و الجنس، والصنف المهني، وسنوات الخدمة.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات المبحوثين نحو المتغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية المناسبة.

1- تحليل إجابات المبحوثين حول محور القدرات الجوهرية:

يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المتغير المستقل (القدرات الجوهرية) بأبعادها وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

1-1- عرض نتائج تحليل بعد رأس المال البشري

يوضح الجدول رقم(12) إجابات المبحوثين على فقرات بعد (رأس المال البشري)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رأس المال البشري<sup>1</sup>

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تمتلك المنظمة قدرات بشرية لا يمكن تغييرها بسهولة	3.82	0.9190	موافق	1
02	المنظمة لديها قدرات بشرية متميزة من نوعها وهي تساهم في تفوقها على المنافسين	3.94	1.150	موافق	2
03	تختار المنظمة القدرات البشرية التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة	3.82	0.9190	موافق	3
04	يجد الموظفون الجدد الإمكانيات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل المنظمة	3.78	0.8870	موافق	5
05	تسعى المنظمة لزيادة الرصيد المعرفي لموظفيها	4.04	0.7550	موافق	4
	إجمالي درجة المحور	3.88	0.656	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول يتضح أن بعد (رأس المال البشري)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.656)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن المبحوثين، يرون أن رأس مال بشري يعد بعداً من أبعاد القدرات الجوهرية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.887)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك رأس مال بشري بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

### 1-2- عرض نتائج تحليل بعد التعلم التنظيمي

الجدول التالي يمثل إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التعلم التنظيمي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعلم التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تعمل إدارة المنظمة على تقاسم المعارف بين الأفراد	3.80	0.782	موافق	2
07	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام	3.84	0.976	موافق	1
08	تستهدف برامج التدريب جميع الأقسام بالمنظمة.	3.40	1.262	موافق	5
09	يسهل الهيكل التنظيمي تبادل المعلومة والتواصل بين الأفراد	3.58	1.197	موافق	3
10	يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة	3.52	0.995	موافق	4
	إجمالي درجة المحور	3.62	0.552	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن بعد (التعلم التنظيمي)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.552)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن المبحوثين، يرون أن التعلم التنظيمي يعد بعداً من أبعاد القدرات الجوهرية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

بتبسة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، وجاء ترتيب العبارات كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.62)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك تعلم تنظيمي بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

### 1-3 - عرض نتائج تحليل بعد إدارة التكنولوجيا

الجدول التالي يمثل إجابات المبحوثين على فقرات بعد (إدارة التكنولوجيا) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد إدارة التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	تواكب المنظمة بصورة جادة التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية المرتبطة بمجال نشاطها.	4.10	0.544	موافق	3
12	تحاول المنظمة دائما اكتساب تكنولوجيا جديدة.	3.88	0.594	موافق	4
13	تهيء المنظمة فرص التعلم لعمالها باستخدام الجديد في التكنولوجيا.	4.26	0.600	موافق بشدة	1
14	العمليات التقنية داخل المنظمة مسايرة للتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية.	4.16	0.584	موافق	2
إجمالي درجة المحور		4.10	0.397	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن بعد (إدارة التكنولوجيا)، حقق متوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.397)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن المبحوثين يرون أن هناك إدارة التكنولوجيا كبعد من أبعاد القدرات الجوهرية في شركة مناجم الفوسفات بتبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، فالعبارة رقم

(13) كان الاتجاه حولها بدرجة موافقة بشدة وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.26)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين على مضمون هذه الفقرة التي حازت على المرتبة الأولى ضمن فقرات بعد (إدارة التكنولوجيا)، بإستخدام الجديد في التكنولوجيا، وجاءت باقي العبارات بدرجة موافقة مرتفعة، وكان ترتيبها كما هو موضح في نتائج الجدول أعلاه.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.10)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن هناك إدارة للتكنولوجيا بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

والجدول رقم (15) يوضح ترتيب أبعاد محور القدرات الجوهرية كمتغير مستقل في هذه الدراسة حيث كان بعد إدارة التكنولوجيا في المركز الأول ليليه بعد رأس المال البشري والتعلم التنظيمي مع وجود إنحرافات معيارية مختلفة حول أبعاد هذا المحور.

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القدرات الجوهرية

الترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
03	0.552	3.62	التعلم التنظيمي
01	0.397	4.10	إدارة_تكنولوجيا
02	0.656	3.88	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## 2- تحليل إجابات المبحوثين حول محور أداء الشركة محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات المبحوثين نحو محور الأداء، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أداء الشركة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
15	تعتمد المنظمة معايير أداء عالية لتقديم أفضل المنتجات.	3.58	1.032	9	موافق	مرتفع
16	أضافت المنظمة خصائص جديدة (مكونات جديدة أو غلاف جديد...) للمنتجات التي تنتجها خلال السنوات الأخيرة.	3.54	1.092	10	موافق	مرتفع

17	لدى المنظمة براءات اختراع أو علامات تجارية	3.94	0.935	5	موافق	مرتفع
18	الحصة السوقية للمنظمة في تزايد	3.36	1.005	12	محايد	متوسط
19	خطط المنظمة تراعي التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية	3.98	0.622	4	موافق	مرتفع
20	يتم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب بسرعة	3.74	0.899	6	موافق	مرتفع
21	يستجيب نظام التشغيل بسرعة لمعالجة المستجدات	3.12	0.982	13	محايد	متوسط
22	لدى المنظمة القدرة على التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية	3.62	0.878	8	موافق	مرتفع
23	تحقق المنظمة معدلا متزايدا للمبيعات	4.16	0.650	3	موافق	مرتفع
24	هناك تطور في أداء الأعمال بأسلوب سريع.	4.50	0.953	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
25	المنظمة متميزة في طرق وآليات تنفيذ أعمالها مقارنة بالمنافسين.	3.48	0.953	11	موافق	مرتفع
26	تقدم المنظمة منتجاتها لزيائنها بجودة عالية.	4.18	0.523	2	موافق	مرتفع
27	قدمت المنظمة منتجات جديدة للسوق في السنوات الأخيرة	3.64	0.875	7	موافق	مرتفع
28	تعتمد المنظمة معايير أداء عالية لتقديم أفضل المنتجات.	3.58	1.032	9	موافق	مرتفع
إجمالي درجة المحور		3.75	0.386	/		موافق

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أن المتغير التابع (الأداء)، حقق متوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.386)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.1]، حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت عبارة (موافق)، وهذا يدل على أن الباحثين ، يرون أن محور أداء منظمات الأعمال محقق في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (13) عبارة كلها تميزت بدرجة الموافقة عليها، فبناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، ويتبين ذلك من خلال اتجاهات إجابات الباحثين والتي تشير أغلبها إلى الموافقة وينسب جيدة على كل فقرات هذا المحور. في حين اتجه الباحثين إلى الحياد فيما يخص العبارتين رقم (18) و (21) وهو ما يدل على أن الباحثين لم يوافقوا على أن الحصة السوقية للمنظمة في تزايد كما أن نظام التشغيل لا يستجيب بسرعة لمعالجة المستجدات.

ويتضح مما تقدم أن خصائص متغيرات الدراسة من قدرات جوهرية والأداء بنيت على إجابات الباحثين.

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي سيتم إختبار فرضيات الدراسة:

#### 1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى :

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه من البيانات التي تم جمعها لمعرفة الأثر بين (رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا) والأداء في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، تم الإستناد على معامل الانحدار المتعدد.

#### الجدول رقم (17): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى<sup>1</sup>

القرار	مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
قبول	0.096	3.057	1.701	0.233	0.166	الأداء	رأس المال البشري
رفض	0.038		2.135	0.293			التعليم التنظيمي
قبول	0.966		0.42	0.006			إدارة التكنولوجيا

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا) تفسر ما نسبته (16.6%) من التباين الحاصل في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة ولاختبار العلاقة في حال الانحدار المتعدد يتم الاعتماد على قيمة f تساوي (3.057)

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (06)

ودرجات حرية (3) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة يساوي 0.038 وهو أقل من 0.05 لذلك ترفض فرضية العدم،

وعليه تم التأكد من وجود أثر للقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا) على أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

- الفرضية البديلة (ف 11): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية البديلة (ف 21): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

- الفرضية البديلة (ف 31): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا على أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

## 2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف1):<sup>1</sup>

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (pearson)	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
00.000	8.280	2.877	0.147	0.384	0.384	0.412	أداء منظمات الأعمال	القدرات الجوهرية

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القدرات الجوهرية وأداء منظمات الأعمال".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للقدرات الجوهرية في أداء الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على الأداء، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.412) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.384) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الأداء يتأثر بالقدرات الجوهرية السائدة بالشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.147) مما يعني أن نسبة

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (07)



(14.7%) من التغيرات في الأداء تعود للقدرات الجوهرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية ترفض فرضية الدراسة وتقبل الفرضية البديلة، أي أن القدرات الجوهرية لها أثر على أداء شركة مناجم الفوسفات.

وعليه تم التأكد من وجود أثر للقدرات الجوهرية على أداء الشركة محل الدراسة والتعلم التنظيمي تحديداً مع عدم وجود تأثير لإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري حسب نتائج تحليل الإنحدار المتعدد.

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2):<sup>1</sup> التي نصت على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والصنف المهني، سنوات الخدمة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة. والفرضية مقسمة كما يلي:

3-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1,2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى متغير الجنس في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والجنس

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات	الجنس	بين المجموعات	0.175	1	0.175	1.850	0.180
		داخل المجموعات	4.531	48	0.094		
		الإجمالي	4.706	49			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج تحليل الإحصائي

بالاعتماد على الجدول السابق إتضح أن مستوى الدلالة (sig=0.180) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي تقبل فرضية العدم، وهذا يعني أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث الجنس حول أثر القدرات الجوهرية في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (08)

3-2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى متغير العمر في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم (20): إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والعمر

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبية	مستوى الدلالة (sig)
أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات	العمر	بين المجموعات	0.135	1	0.135	1.419	0.239
		داخل المجموعات	4.571	48	0.095		
		الإجمالي	4.706	49			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالإعتماد على الجدول السابق إتضح أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.239$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين من حيث العمر حول أثر القدرات الجوهرية في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

3-3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ف3.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم (21): إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والمستوى التعليمي

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبية	مستوى الدلالة (sig)
أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات	المستوى التعليمي	بين المجموعات	.003	1	0.003	0.028	0.868
		داخل المجموعات	4.703	48	.0980		
		الإجمالي	4.706	49			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالإعتماد على الجدول السابق إتضح أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.868$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات المبحوثين من حيث المستوى التعليمي حول أثر القدرات الجوهرية في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

3-4- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (ف4.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى متغير الصنف المهني في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم (22): إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة والصنف المهني

المحور	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبه	مستوى الدلالة (sig)
أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات	الصنف المهني	بين المجموعات	0.235	1	0.235	2.526	0.119
		داخل المجموعات	4.471	48	0.093		
		الإجمالي	4.706	49			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالإعتماد على الجدول السابق إتضح ان مستوى الدلالة ( $sig=0.119$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وبالتالي تقبل فريضة العدم، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حسب الصنف المهني حول أثر القدرات الجوهرية في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

3-5- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (ف5.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم (23): إجابات المبحوثين حول الفروق بين موضوع الدراسة وسنوات الخدمة

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات	سنوات الخدمة	بين مجموعات	.135	1	.135	1.419	0.239
		داخل مجموعات	4.571	48	.095		
		الإجمالي	4.706	49			

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالإعتماد على الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة ( $sig=0.239$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حسب سنوات الخدمة حول أثر القدرات الجوهرية في أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $sig>0.05$  بين أثر القدرات الجوهرية في الأداء، تعزى للبيانات (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية في الأداء تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والسنف المهني، وسنوات الخدمة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".

تناول هذا المبحث من الدراسة التطبيقية البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وكذلك تحليل محور الدراسة من قدرات جوهرية ووجد أن الشركة محل الدراسة تهتم بكل من إدارة التكنولوجيا، وإدارة التكنولوجيا، والتعلم التنظيمي على الترتيب، كما تم تحليل محور الأداء ووجد أن هناك آراء إيجابية نحو مختلف الفقرات مع حياد المبحوثين في كون حصة المنظمة السوقية في تزايد أو أن هناك إستجابة سريعة للمتغيرات. وأيضا إختبار فرضيات الدراسة وأثبت النتائج وجود أثر إيجابي للقدرات الجوهرية على الأداء بالشركة محل الدراسة مع عدم وجود أثر للبيانات الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة.

## خلاصة الفصل

شركة مناجم الفوسفات بتبسة شركة عمومية إقتصادية تهدف لضمان بقائها واستمراريتها على المستوى المحلي والدولي، لها هيكل تنظيمي متناسق يعمل على تحقيق أهدافها، وقد بينت الدراسة الميدانية المعتمدة على الإستبيان أن هناك تقارب في نسبة الإناث والذكور وأن أكثر الفئات العمرية تتراوح اعمارهم بين من 35 إلى 45 سنة، وأن نسبة كبيرة متحصلين على شهادة ليسانس تليها الشهادات الأخرى وبينت نتائج إختبار الفرضيات أن هناك أثر موجب للقدرات الجوهرية على الأداء في الشركة محل الدراسة وتحديدا بعد التعلم التنظيمي، كما أثبتت النتائج أن البيانات الشخصية والوظيفية ليس لها تأثير على موضوع الدراسة.



# الخاتمة



## الخاتمة

تعد القدرات الجوهرية من المواضيع المهمة والأساسية في عالم الأعمال من خلال تأثيرها الجذري على أي نشاط، سواء أكان إداريا أو إقتصاديا أو ماليا، بل أصبحت خطوة تفرض حتمية الإقدام عليها، إذا أرادت منظمات الأعمال الإستمرار والنمو، فهي السبيل الذي يكفل سيرورة أنشطة المنظمة، والأداء كمفهوم متطور تبعا لسيرورة التطورات في بيئة الأعمال هو المقياس الذي يتأكد من خلاله بلوغ الأهداف. وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان أثر القدرات الجوهرية على الأداء من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه إختيار شركة مناجم الفوسفات بتبسة كمحل للدراسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا عددا من الفرضيات، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتم تقديم عدد من الإقتراحات، وعرض آفاق للدراسة كما يلي:

### 1- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على أداء شركة مناجم الفوسفات بتبسة"، وتم التوصل لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء تحديدا بهذه الشركة، عن رأس المال البشري وإدارة التكنولوجيا، وأظهرت النتائج أن القدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (14,7%) من التغير في الأداء في الشركة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الجوهرية على الأداء تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية(الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والصف المهني، وسنوات الخدمة) في شركة مناجم الفوسفات بتبسة".
- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في والجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، الصف المهني، وسنوات الخدمة، تبين وجود تنوع في متغيرات المبحوثين ، وأن المنظمة محل الدراسة تعتمد أكثر على الفئة الشابة والكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي في تقلد مناصبها المسؤولة.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول توافر القدرات الجوهرية بين (3.62) و(4.10) بدرجة موافق على سلم ليكرت، بدءا بالتعلم التنظيمي، يليها رأس المال البشري، وأخيرا إدارة التكنولوجيا، مما يشير إلى توافر القدرات الجوهرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

- قدر المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول الأداء بـ(3.75) بدرجة موافق على سلم ليكرت مع وجود حياد نحو تطور الحصة السوقية للشركة .
- القدرات الجوهرية هي النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة إضافة قيمة مميزة لمنتجاتها وخدماتها، ولفترة زمنية طويلة، ومن أهم أبعاد القدرات الجوهرية هي التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري، وإدارة التكنولوجيا.
- يعبر الأداء عن النتيجة المتحققة لأنشطة المنظمة من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة. وله عدة مقاييس من أبرزها المرونة والتي تعني التكيف وسرعة الإستجابة للمتطلبات المتزايدة في السوق، أما الفعالية فتشير إلى درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديدا أنها نسبة الهدف المحقق من المخطط أو المرسوم مسبقا، أما تطوير المنتجات فيقصد به إضافة مزايا جديدة لتلك المنتجات أو تقديم منتجات جديدة لم يسبق للمنظمة التعامل بها.

## 2- الاقتراحات

في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشركة، عن طريق دمجهم في دورات تدريبية.
- زيادة الوعي بأهمية تبادل المعلومات والخبرات بين جميع الموارد البشرية على مستوى الأقسام والمصالح الموجودة بالشركة.
- ضرورة الإهتمام بآليات التعلم التنظيمي لتسهيل عملية الحصول على المعرفة وتوحيدها ونشرها داخل الشركة.
- مساعدة الموارد البشرية على التشارك المعرفي بإيجاد طرق جديدة للحصول على المعرفة، من خلال لقاءات دورية لجميع الموارد البشرية للحوار وتبادل الأفكار والخبرات.
- ربط الترقيات بمستوى الأداء للمساهمة في تكوين رأس مال بشري قادر على تثبيت الفارق بالشركة.
- تبسيط الإجراءات والإبتعاد عن الروتين المعقد والإستفادة من التكنولوجيا الإدارية الحديثة وتطبيقها داخل شركة مناجم الفوسفات بتبسة.



### 3- أفاق الدراسة:

- في ظل ماورد هذه الدراسة يمكن تقديم عدد من المواضيع التي تنتج الآفاق لدراسات مستقبلية كمايلي:
- أثر القدرات الجوهرية على أداء المصارف الجزائرية.
  - دور رأس المال البشري في بناء القدرات الجوهرية.
  - أثر القدرات الجوهرية على أداء المورد البشري.
  - دور القدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة
- ويبقى المجال مفتوحا أما الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بأثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال لأن لها دور كبير في تطور وتميز منظمات الأعمال.



# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

#### 1- الكتب

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، ط1، الأردن، 2013.
- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري، الأردن، 2016.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، شركة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- بوحروود فتحية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2015.
- توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، الأردن، 2006.
- خضير كاظم حمود وأحمد علي صالح، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، ط1، الأردن، 2013.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الفكر، ط1، الأردن، 2011.
- سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2011.
- سعد علي الغزي وأحمد علي صالح، إدارة المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، ط1، الأردن، 2012.

- غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، القدرات الجوهرية للمورد البشري: الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، ط1، الأردن، 2014.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، ط1، الأردن، 2004.
- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011.
- محيي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2012.
- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2011.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة المورد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد، ط1، الأردن، 2016.
- نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام، الأردن، 2011.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.
- 2- المجالات العلمية**
- أكرم الياسري وآخرون، إنعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة،- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، العدد16، جامعة القادسية، العراق، 2014.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
- جابر مهدي وبارة سهيلة، أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 18، العدد 2، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.

- جودة عبد الرؤوف، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية -التجارة والتمويل- ، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، مصر، 2003.
- سناء جواد كاظم ورونق كاظم حسين بشير، توظيف المقدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي - دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف المرافدين-، مجلة المثى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 3، العدد 7، 2014.
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و عبد . عبدالستار أبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق-، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007.
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي و مهند محمد ياسين الشيلخي، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية،- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 17 ، العدد 62، العراق، 2011.
- عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي -دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 16، العدد 4، العراق، 2014.
- عاشور مزريق وبوقسرى سارة، أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الإقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 21، الجزائر، جانفي 2019.
- عبد الممالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- عبد الممالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية،- دراسة مقارنة في مستشفى التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات-، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007.
- نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى خلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة علوم الرياضة، مجلد 08، العدد 26، العراق، 2014.

3- المذكرات والرسائل الجامعية

- أسماء زكري، دور الكفايات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالشركة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إقتصاد إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في كفاءة أداء الشركة الإقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة-دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.
- أوس بهجت رشيد الونداوي، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة- دراسة اختبارية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة-، النجف، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الشركة-دراسة حالة شركة سونطراك-، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات ، تخصص مالية دولية، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للشركة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- نسرین عيانتی عمر، دور جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر .
- يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالشركة الجامعية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

- سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي، رسالة مقدمة إبتكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Druker Peter, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village, mondial, France, 1999.
- Jean Yvess au lquin ,**Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des etablissement socio sanitair Rervedegestion des ressource humaines:30 Editions Eska**, France, juin 2000
- Quenlin Betlarregl , **management stvategique de competences**, edution sellepses, France,2000



# قائمة الملاحق





الملحق رقم (01): الإستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
- قسم علوم التسيير -

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 " أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة، علما أن كافة البيانات التي سوف يتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

إشراف الأستاذة :

- بخوش م

إعداد الطالبين:

- حنان حافي

- فتيحة هبوب

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

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

- ذكر  - أنثى

2- العمر:

- أقل من 25 سنة  - من 25 سنة إلى 35 سنة

- من 35 سنة إلى 45 سنة  - 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي  - ماستر أو ماجستير  - شهادة أخرى

- ليسانس  - دكتوراه

4- الصنف المهني:

- اطار مسير  - إطار سامي  - إطار

- عون تحكم  - عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخدمة في هذه الشركة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

-15 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الاستبيان

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
المتغير الأول: القدرات الجوهرية						
رأس المال البشري						
					تمتلك المنظمة قدرات بشرية لا يمكن تغييرها بسهولة	01
					المنظمة لديها قدرات بشرية متميزة من نوعها وهي تساهم في تفوقها على المنافسين	02
					تختار المنظمة القدرات البشرية التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة	03
					يجد الموظفون الجدد الإمكانات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل المنظمة	04
					تسعى المنظمة لزيادة الرصيد المعرفي لموظفيها	05
التعلم التنظيمي						
					تعمل إدارة المنظمة على تقاسم المعارف بين الأفراد	06
					يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام	07
					يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة	08
					يسهل الهيكل التنظيمي تبادل المعلومة والتواصل بين الأفراد	09
					تستهدف برامج التدريب جميع الأقسام بالمنظمة	10
إدارة التكنولوجيا						
					تواكب المنظمة بصورة جادة التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية المرتبطة بمجال نشاطها	11
					تحاول المنظمة دائما اكتساب تكنولوجيا جديدة	12
					تهيء المنظمة فرص التعلم لعمالها باستخدام الجديد في التكنولوجيا	13

					العمليات التقنية داخل المنظمة مسايرة للتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية	14
المتغير الثاني: الأداء						
تطوير المنتجات						
					قدمت المنظمة منتجات جديدة للسوق في السنوات الأخيرة	15
					أضافت المنظمة خصائص جديدة (مكونات جديدة أو غلاف جديد...) للمنتجات التي تنتجها خلال السنوات الأخيرة	16
					لدى المنظمة براءات اختراع أو علامات تجارية	17
					الحصة السوقية للمنظمة في تزايد	18
المرونة						
					خطط المنظمة تراعي التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية	19
					يتم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب بسرعة	20
					يستجيب نظام التشغيل بسرعة لمعالجة المستجدات	21
					لدى المنظمة القدرة على التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية	22
الفعالية						
					تحقق المنظمة معدلا متزايدا للمبيعات	23
					هناك تطور في أداء الأعمال بأسلوب سريع	24
					المنظمة متميزة في طرق وآليات تنفيذ أعمالها مقارنة بالمنافسين	25
					تقدم المنظمة منتجاتها لزيائنها بجودة عالية	26
					تعتمد المنظمة معايير أداء عالية لتقديم أفضل المنتجات	27

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرتبة	إسم الأستاذ
أستاذ محاضر قسم ب-	صالح محرز
أستاذ محاضر قسم أ-	توفيق حناشي
أستاذ محاضر قسم أ-	يحي إدريس
أستاذ مساعد قسم أ-	فارس قاطر
أستاذ محاضر قسم ب-	بن شوري عيسى
أستاذ محاضر قسم ب-	طبيب عبد السلام
أستاذ مساعد قسم أ-	شوكال عبد الكريم

## الملحق رقم (03): نتائج البيانات الشخصية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	58.0	58.0
	أنثى	21	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	5	10.0	10.0
	من 25 سنة إلى 35 سنة	13	26.0	36.0
	من 35 سنة إلى 45 سنة	24	48.0	84.0
	من 45 سنة فأكثر	8	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	14.0	14.0
	ماجستير أو ماجستير	9	18.0	32.0
	شهادة أخرى	14	28.0	60.0
	ليسانس	20	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

## الصف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار مسير	6	12.0	12.0
	إطار سامي	7	14.0	26.0
	إطار	14	28.0	54.0
	عون تحكم	16	32.0	86.0
	عون تنفيذ	7	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

## عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	30.0	30.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	10	20.0	50.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	20.0	70.0
	15 سنة فأكثر	15	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0

الملحق رقم (04): نتائج حساب ألفا كروباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	95.2
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	4.8
Total	20	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.720	27

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	20	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.658	14

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Statistiques de fiabilité Valide	20	100.0
Statistiques de fiabilité Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	20	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.683	13

## الملحق رقم (05): نتائج محاور الإستبيان

## القدرات الجوهرية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تمتلك المنظمة قدرات بشرية لا يمكن تعبيرها بسهولة.	50	3.82	.919	8
المنظمة لديها قدرات بشرية متميزة من نوعها وهي تساهم في تفوقها على المنافسين.	50	3.94	1.150	5
تختار المنظمة القدرات البشرية التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة.	50	3.82	.919	9
يجد الموظفون الجدد الإمكانيات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل المنظمة.	50	3.78	.887	11
تسعى المنظمة لزيادة الرصيد المعرفي لموظفيها.	50	4.04	.755	4
تعمل إدارة المنظمة على تقاسم المعارف بين الأفراد.	50	3.80	.782	10
يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.	50	3.84	.976	7
يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة.	50	3.40	1.262	14
يسهل الهيكل التنظيمي تبادل المعلومة والتواصل بين الأفراد.	50	3.58	1.197	12
تستهدف برامج التدريب جميع الأقسام بالمنظمة.	50	3.52	.995	13
تواكب المنظمة بصورة جادة التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية المرتبطة بمجال نشاطها.	50	4.10	.544	3
تحاول المنظمة دائما اكتساب تكنولوجيا جديدة.	50	3.88	.594	6
تهيء المنظمة فرص التعلم لعمالها باستخدام الجديد في التكنولوجيا.	50	4.26	.600	1
العمليات التقنية داخل المنظمة مسابرة للتطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية.	50	4.16	.584	2
N valide (listwise)	50			

## أداء منظمات الأعمال

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
قدمت المنظمة منتجات جديدة للسوق في السنوات الأخيرة.	50	3.58	1.032	9
أضافت المنظمة خصائص جديدة (مكونات جديدة أو غلاف جديد ...) للمنتجات التي تنتجها خلال السنوات الأخيرة.	50	3.54	1.092	10
لدى المنظمة براءات اختراع أو علامات تجارية.	50	3.94	.935	5
الحصة السوقية للمنظمة في تزايد.	50	3.36	1.005	12
خطط المنظمة تراعي التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.	50	3.98	.622	4
يتم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب بسرعة.	50	3.74	.899	6
يستجيب نظام التشغيل بسرعة لمعالجة المستجبات.	50	3.12	.982	13
لدى المنظمة القدرة على التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية.	50	3.62	.878	8
تحقق المنظمة معدلا متزايدا للمبيعات.	50	4.16	.650	3
هناك تطور في أداء الأعمال بأسلوب سريع.	50	4.50	.953	1
المنظمة متميزة في طرق وآليات تنفيذ أعمالها مقارنة بالمنافسين.	50	3.48	.953	11
تقدم المنظمة منتجاتها لزيانها بجودة عالية.	50	4.18	.523	2
تعتمد المنظمة معايير أداء عالية لتقديم أفضل المنتجات.	50	3.64	.875	7



إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي	50	3.8067	.30990
N valide (listwise)	50		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجهرية_القدرات	50	3.8529	.35973
الأداء	50	3.7569	.38645
N valide (listwise)	50		

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	إجمالي	الجهرية_القدرات	الأداء
N	50	50	50
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.8067	3.8529
	Ecart-type	.30990	.35973
Différences les plus extrêmes	Absolue	.138	.165
	Positive	.069	.072
	Négative	-.138-	-.165-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.976	1.165	.938
Signification asymptotique (bilatérale)	.297	.132	.342

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (06): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البشري_المال_رأس <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.289 <sup>a</sup>	.083	.064	.37384	.083	4.361	1	48	.042

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المال\_رأس

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.609	1	.609	4.361	.042 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.708	48	.140		
Total	7.318	49			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المال\_رأس

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.098	.320		9.680	.000
1 البشري_المال_رأس	.170	.081	.289	2.088	.042

a. Variable dépendante : الأداء

**Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التنظيمي_التعليم <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.337 <sup>a</sup>	.113	.095	.36763	.113	6.145	1	48	.017

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي\_التعليم

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.831	1	.831	6.145	.017 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.487	48	.135		
Total	7.318	49			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي\_التعليم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.902	.349		8.322	.000
1 التنظيمي_التعليم	.236	.095	.337	2.479	.017

a. Variable dépendante : الأداء

**Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التكنولوجيا_إدارة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.337 <sup>a</sup>	.113	.095	.36763	.113	6.145	1	48	.017

a. Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجيا\_إدارة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.831	1	.831	6.145	.017 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.487	48	.135		
Total	7.318	49			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجيا\_إدارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.902	.349		8.322	.000
1 التكنولوجيا_إدارة	.236	.095	.337	2.479	.017

a. Variable dépendante : الأداء

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكنولوجيا_إدارة, التنظيمي_التعلم, البشري_المال_رأس <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.408 <sup>a</sup>	.166	.112	.36420	.166	3.057	3	46	.038

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المال\_رأس, التنظيمي\_التعلم, التكنولوجيا\_إدارة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.216	3	.405	3.057	.038 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.101	46	.133		
Total	7.318	49			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري\_المال\_رأس, التنظيمي\_التعلم, التكنولوجيا\_إدارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.458	.663		3.708	.001
1 البشري_المال_رأس	.137	.081	.233	1.701	.096
1 التنظيمي_التعلم	.205	.096	.293	2.135	.038
1 التكنولوجيا_إدارة	.006	.131	.006	.042	.966

a. Variable dépendante : M2

## الملحق رقم (07) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الجوهريّة_القدرات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.384 <sup>a</sup>	.147	.129	.36059	.147	8.280	1	48	.006

a. Valeurs prédites : (constantes), الجوهريّة\_القدرات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.077	1	1.077	8.280	.006 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.241	48	.130		
Total	7.318	49			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), الجوهريّة\_القدرات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.169	.554		3.915	.000
1 الجوهريّة_القدرات	.412	.143	.384	2.877	.006

الملحق رقم (08) : نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الجنس <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.193 <sup>a</sup>	.037	.017	.30725	.037	1.850	1	48	.180

a. Valeurs prédites : (constantes), الجنس

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.175	1	.175	1.850	.180 <sup>b</sup>
	Résidu	4.531	48	.094		
	Total	4.706	49			

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Valeurs prédites : (constantes), الجنس

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.977	.132		30.047	.000
	الجنس	-.120-	.088	-.193-	-1.360-	.180

a. Variable dépendante : إجمالي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمر <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.057 <sup>a</sup>	.003	-.017-	.31260	.003	.158	1	48	.692

a. Valeurs prédites : (constantes), العمر

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.015	1	.015	.158	.692 <sup>b</sup>
	Résidu	4.690	48	.098		
	Total	4.706	49			

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Valeurs prédites : (constantes), العمر

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.862	.147		26.358	.000
	العمر	-.021-	.052	-.057-	-.398-	.692

a. Variable dépendante : إجمالي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعليمي_المستوى <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Toutes variables requises saisies.



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.024 <sup>a</sup>	.001	-.020-	.31302	.001	.028	1	48	.868

a. Valeurs prédites : (constantes), التعليمي\_المستوى

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.003	1	.003	.028	.868 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.703	48	.098		
Total	4.706	49			

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Valeurs prédites : (constantes), التعليمي\_المستوى

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.827	.130		29.470	.000
1 التعليمي_المستوى	-.007-	.042	-.024-	-.167-	.868

a. Variable dépendante : إجمالي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المهني_الصنيف <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.224 <sup>a</sup>	.050	.030	.30518	.050	2.526	1	48	.119

a. Valeurs prédites : (constantes), المهني\_الصنيف

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.235	1	.235	2.526	.119 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.471	48	.093		
Total	4.706	49			

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Valeurs prédites : (constantes), المهني\_الصنيف

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.990	.123		32.398	.000
1 المهني_الصنيف	-.057-	.036	-.224-	-1.589-	.119

a. Variable dépendante : إجمالي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	_الخدمة_سنوات_عدد _الشركة_هذه_في <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.169 <sup>a</sup>	.029	.008	.30858	.029	1.419	1	48	.239

a. Valeurs prédites : (constantes), الشركة\_هذه\_في\_سنوات\_الخدمة\_عدد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.135	1	.135	1.419	.239 <sup>b</sup>
1 Résidu	4.571	48	.095		
Total	4.706	49			

a. Variable dépendante : إجمالي

b. Valeurs prédites : (constantes), الشركة\_هذه\_في\_الخدمة\_سنوات\_عدد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.699	.101		36.779	.000
الشركة هذه في الخدمة سنوات عدد	.043	.036	.169	1.191	.239

a. Variable dépendante : إجمالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ..... أف.ع.إق.ك.ع.إق.ت.ع.ت/ح.ع.ت/ج.ع.ت/2019/2018

## اتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : ..... **حناجم الفوسفات**  
مقرها في : ..... **تبسة**  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- **عائني هيات**
- 2- **لعيدهوب حسني**
- 3- .....
- 4- .....

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

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: **إدارة أعمال**

### المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في: مصلحة ..... **حديقة الحارث المبركة**  
الفترة من : ..... إلى : ..... **09 أفريل 2019**



#### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكلفة بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 2019.01.21

رئيس القسم

رئيس قسم الدراسات والبحوث

مدير الدراسات والبحوث



ممثل المؤسسة

TAIE Khider



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر القدرات الجوهرية على أداء منظمات الأعمال مع دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة. وقسمت إلى قسمين أحدهما نظري عرف بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، وفصل تطبيقي عرف بالشركة محل الدراسة وبالاستبيان كأداة للدراسة وتم فيه اختبار الفرضيات. ليتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على الأداء في شركة مناجم الفوسفات وتحديدًا التعلم التنظيمي. وسجلت الدراسة عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوعها. كما قدمت عددًا من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الجوهرية، الأداء، رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، تطوير المنتجات، المرونة، الفعالية.

## Abstract

This study aims to test the impact of core competencies on organizations performance with the case of Phosphate Mines Company in Tebessa. The study was divided into two parts: the theoretical chapter presents the study variables and the previous studies. The application one known by the company, the questionnaire as a tool for study, in which hypotheses were tested. The study reached that there is a statistically significant impact of core capabilities on performance of Phosphate Mines Company specifically organizational Learning. The study recorded the absence of personal and functional variables impact on the subject. It also presents a number of recommendations and suggestions on the subject.

## Keywords:

Core competencies, performance, human capital, organizational learning, technology management