

متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
البيسكرية للإسمنت- بيسكرا-

*Requirements of achieving of outstanding performance in the
economic enterprise - case study of Al-Baskaria Cement-Biskra-*

غريال أحلام ، جامعة محمد خيضر بيسكرا، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

ahlam.gherbal@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/03/26 تاريخ القبول: 2021/06/06 تاريخ النشر: 2022/06/03

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة البيسكرية للإسمنت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة، ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية واحدة، تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج spss17، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (73) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: كان الالتزام بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز مرتفعاً بمؤسسة البيسكرية للإسمنت.
الكلمات المفتاحية: الأداء المتميز، متطلبات تحقيق الأداء المتميز، مؤسسة البيسكرية للإسمنت.

تصنيف JEL : M10-M11-M19

Abstract: This study aims to identify the perceptions of the frames of Al-Baskaria Cement, about the level of meeting requirements for achieving outstanding performance in its various dimensions, to achieve this, one main hypothesis has been formulated, Tested using statistical methods and with the help of spss program, and used the questionnaire as the main tool to collect data and information, it was distributed to the study sample of (73) workers, the study reached to a set of results, the most important of them including: the commitment to the requirements to achieve the outstanding performance was high at Al –Baskaria Cement,

Key words: Outstanding performance, requirements to achieve performance in the institution under study outstanding performance Al- Baskaria Cement .

JEL classification code : M10-M11-M19

المؤلف المرسل: غريال أحلام، الإيميل: ahlam.gherbal@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

لقد أصبحت مؤسسات اليوم تمارس نشاطها في بيئة أكثر تغير وتعقيد ميزتها حدة المنافسة، ولضمان مستوى تنافسية أعلى يعد الأداء المتميز منهجاً فكرياً وأسلوبياً إدارياً قائماً على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل، والسيطرة على رغبات العملاء، هذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيقه كونه يلبي طموحها في إحراز التفوق في الأداء من أجل البقاء والاستمرار والمساهمة في تعزيز قدراتها التنافسية والوصول إلى الريادة.

ويتجلى دور المؤسسة في هذا المجال في العمل على توفير مناخ يهدف إلى تنمية قدرات أفرادها ودعم التفكير الإبداعي إضافة إلى تثمين دور الموارد البشرية كونها تعد مدخلاً استراتيجياً لإدارة المؤسسات الحديثة، والاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالتركيز على الزبون، القيادة الفعالة، الاعتماد على نظام معلومات متكاملة وهيكل تنظيمية مرنة، حيث لم يعد عمل إدارة المؤسسات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء تحديات البيئة التنافسية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى أساليب إدارية مبدعة ومرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وكذا الرقي إلى مستوى أداء متميز يساعدها للوصول إلى الريادة.

ونظراً لتحديات الاستمرارية ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجب على المؤسسات الجزائرية التعامل الصارم مع متطلبات تحقيق الأداء المتميز، لذا أصبح التميز من المفاهيم المثيرة التي تولد كماً من التساؤلات عن كيفية الارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية نحو تحقيقه.

✓ **إشكالية البحث:** تتمحور إشكالية بحثنا هذا في التساؤل التالي:

✓ ما هو مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكوية للاسمنت؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مستوى توفر تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مستوى توفر القيادة الفعالة بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مستوى توفر نظام معلومات متكامل بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مستوى العمل بالهيكل التنظيمي المرن بالمؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما مستوى التركيز على الزبون من طرف المؤسسة محل الدراسة ؟

- ✓ فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:
- (H1): تلتزم مؤسسة البسكرية للاسمنت كثيراً بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز، وذلك عند مستوى الدلالة 5%.
- ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H1₁): يُؤثر بُعد تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1₂): يُؤثر بُعد القيادة الفعالة تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1₃): يُؤثر توفر بُعد نظام معلومات متكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1₄): يُؤثر بُعد الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1₅): يُؤثر بعد التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف البحث:

- ✓ التركيز على أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت.
- ✓ التعرف على مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت.
- ✓ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تطوير وفهم متطلبات الارتقاء نحو تحقيق الأداء المتميز مقارنة بمنافسيها في السوق، باعتباره علم إداري أصبح لزاماً على المؤسسات اليوم في ظل التغيرات البيئية شديدة التعقيد.
- ✓ المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم نظرية للأداء المتميز.

2. الإطار النظري للبحث:

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز ومتطلباته

1.2. مفهوم الأداء المتميز:

قبل التطرق لمفهوم الأداء المتميز تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم التميز والمقصود به:

✓ **مفهوم التميز:** يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي سارو في ناحية وانفردوا.

أما مفهوم التميز أو ما يسمى "Exellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمصطلح "Aristeia" والتي تعني ترجمة إلى الانجليزية "Mightter Best, Braver," أي "الأفضل، الشجاعة ، أفضل الأحوال (AL-Barazi, 2015, p. 498) .

كما أن التميز مفهوم شامل يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

- **البعد الأول:** يشير إلى أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً (Soleh, 2013, p. 50) .

✓ **مفهوم الأداء المتميز:** يعرف الأداء المتميز بأنه الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف على البيئة (AL-Damai & Camuna , 2016, p. 187).

ويتفق كل من "Mclellan & Bernstein" على أن الأداء المتميز ما هو إلا قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمنظمة، أي أن الأداء المتميز ما هو إلا ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Amer & Kazem , 2016, p. 270) .

وقد عرف "Kotler" الأداء المتميز من خلال طرحه نموذج يوضح فيه خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والمتفوق حيث أشار إلى مجموعة من العوامل وصفها بأنها

مفاتيح للأداء المتميز، حيث يرى أن الخطوة الأولى في اتجاه تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة (الزبائن، العاملين، المجهزين، المسوقون)، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تدرك جيداً أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، لن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها من خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب زبائن، تخفيض التكاليف، تلبية الاحتياجات)، كما ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة بتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (Anas , 2015, p. 28).

وباختصار يمكن القول أن الأداء المتميز هو توظيف المؤسسة للقدرات والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية لتحقيق التفوق في مستوى الأداء مما يجعلها في موقع تنافسي فريد ومتميز عن باقي منافسيها ويحقق لها البقاء والاستمرار (Samer & and, 2018, p. 36)

2.2- الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز:

إن المؤسسات التي تتبنى فكراً إدارياً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً. لذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز والتي من أهمها ما يلي (Muhammed , 2015, p. 179):

- **التغير السريع والثابت:** عقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة، وقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، غير أن موازين القوى العالمية تغيرت عقب انهيار الكتلة الشرقية واتجهت إلى تنمية الفكر الاقتصادي المفتوح وآليات السوق، وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة.

- **الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن مسببات التميز باعتباره محققاً للاستقرار ومعززاً للمكانة التنافسية (Youssef & Asma , 2017, p. 257)

- **منافسة بلا حدود:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على أن المنافسة تحدياً يواجه المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدوداً، هذا ما فرض على المؤسسات اعتناق فلسفة التميز كخيار وحيد لتحقيق التفوق المستديم.

- **الحفاظ على المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة). فتصبح تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).

- **تكنولوجيا المعلومات:** إن التطور السريع في وسائل تكنولوجيا المعلومات يعد سببا وعاملا للسعي نحو تحقيق الأداء المتميز (Fatima AL-zahra & Youssef , 2019, p. 113) ، حيث يمكن إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو كبيرة أو صغيرة، فتكنولوجيا المعلومات أيضا المصدر الرئيس لتغير الوظائف وتؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاهات وسلوك العاملين، فتكنولوجيا المعلومات لها أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة (Hajera , 2017, p. 120)

- **متطلبات تحقيق الأداء المتميز:**

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لضمان تحقيقه، وهي كالتالي:

- **تنمية الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها، إذاً لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة ومتخصصة (Ahlam , 2017, p. 78) ، هذا ما فرض على المؤسسات انتهاز إستراتيجية تثمين وتنمية المورد البشري سعياً لتحقيق التميز في الأداء من خلال " تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتعليم وتطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات، قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين، مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة (Youssef & Asma , 2017, p. 258).

- **القيادة الفعالة:** تعبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء) (Asil , 2009, pp. 127-128) ، فعلى القائد الذي

يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظمتها الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة.

- **نظام المعلومات المتكامل:** ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار (Nabil , 2019, p. 15) .

- **الهيكل التنظيمي المرن:** يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات (Ehab Abed Rabbo, 2013, p. 15)

- **التركيز على الزبون:** أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء التميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح كان لابد من الاهتمام بإدارة العلاقات بالزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها (Hajera , 2017, p. 122) .

- منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده، وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين بمؤسسة العسكرية للاسمنت حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وذلك باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة هذا الموضوع، حيث لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، والتوصل كذلك إلى إجابات منطقية وعلمية حول الموضوع محل دراستنا.

✓ أداة البحث: تتمثل أداة هذا البحث في الإستبانة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. والقسم الثاني يحتوي على أبعاد " متطلبات تحقيق الأداء المتميز" تتضمن (25) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وقد خضعت هذه الإستبانة إلى التحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة للتأكد من صدق المحتوى وذلك بإبداء رأيهم حول مدى مناسبة العبارات للمحتوى، إضافة إلى ذلك نجد من خلال الجدول الموالي أن معامل الصدق هو (0.96) وهو مرتفع جداً وبذلك العبارات صادقة لما وضعت لقياسه. وبغية التحقق من مدى ثبات إستبانة البحث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات الإجمالي (0,922)، وهو معامل مرتفع وأكبر من (0,60) كما هو موضح في الجدول الموالي، وبهذا قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

الجدول(1): نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	المعامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير	متطلبات تحقيق الأداء المتميز
0.824	0.680	5	تنمية الموارد البشرية	
0.781	0.610	5	القيادة الفعالة	
0.921	0.849	5	نظام المعلومات المتكامل	
0.878	0.771	5	الهيكل التنظيمي المرن	
0.934	0.874	5	التركيز على الزبون	
0.960	0.922	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

✓ مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمؤسسة البسكرية للاسمنت والبالغ عددهم (900) عاملاً حسب سنة (2020)، ونظراً لتعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع محل الدراسة خاصة في ظل ظروف وباء كورونا الحالي، قمنا بأخذ عينة عشوائية حجمها (75) عاملاً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال زيارات ميدانية، تم استرجاع 73 استبانة وبعد فحصها قمنا باستبعاد واحدة نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

4. نتائج الدراسة:

4-1. تحليل محاور الاستبانة

سنقوم من خلال هذا الجزء بتقديم عرض تحليلي لمحاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث. حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد متطلبات تحقيق الأداء المتميز. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط" ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- تحليل المحاور الإجمالية للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (2) الموالي:

جدول(2): الإتجاه العام لمتطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	أبعاد أو متطلبات الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تنمية الموارد البشرية	3.625	0.316	5	مرتفع
2	القيادة الفعالة	4.241	0.272	4	مرتفع
3	نظام المعلومات المتكامل	4.380	0.300	2	مرتفع
4	الهيكل التنظيمي المرن	4.255	0.317	3	مرتفع
5	التركيز على الزبون	4.477	0.333	1	مرتفع
	متطلبات تحقيق الأداء المتميز ككل	4.196	0.169		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

ينبني من خلال الجدول(2): أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على متغير متطلبات تحقيق الأداء المتميز مجتمعة جاء مرتفعا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (4.196) بانحراف معياري (0.169)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة أيضا على أبعاد الأداء المتميز أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.625_4.477). إذ جاء بُعد التركيز على الزبون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.477)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد نظام المعلومات المتكامل بمتوسط (4.380)، وجاء

في المرتبة الثالثة بُعد الهيكل التنظيمي المرن بمتوسط (4.255)، بعده جاء في المرتبة الرابعة بُعد القيادة الفعالة بمتوسط (4.241)، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد تنمية الموارد البشرية و بمتوسط (3.625).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(3): المتوسطات الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تنمية الموارد البشرية

الرقم	بُعد تنمية الموارد البشرية" وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنتاج الاسمنت.	4.26	0.503	1	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكن وامتلاك مهارات أفضل.	4.17	0.557	2	مرتفع
3	تحرص المؤسسة على أداء أنشطة تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها لتحقيق الكفاءة والفعالية.	4.00	0.557	3	مرتفع
4	بيئة المؤسسة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا.	3.99	0.593	4	مرتفع
5	يساهم ويشارك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات.	1.71	0.721	5	منخفض
	تنمية الموارد البشرية ككل	3.625	0.316		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتبين من الجدول(3): أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البُعد (3.625). كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة بين (1.71-4.26) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.503-0.721). هذا ما يدل على أن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تنمية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز بشكل جيد بما يضمن التقدم والتطور.

3- تحليل المحور الثالث للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(4): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد القيادة الفعالة

الرقم	بُعد "القيادة الفعالة" وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار.	4.08	0.402	5	مرتفع
2	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف للتعريف بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم.	4.21	0.502	2	مرتفع
3	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد.	4.54	0.627	1	مرتفع
4	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة للاستماع لآراء العاملين	4.19	0.547	3	مرتفع
5	تستخدم الإدارة العليا بالمؤسسة أسلوب الإقناع مع المرؤوسين ببرامج التغيير.	4.18	0.539	4	مرتفع
	القيادة الفعالة ككل	4.241	0.272		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتبين من الجدول(4): أن مستوى القيادة الفعالة بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البعد (4.241). كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (4.08-4.54). هذه النتيجة تدل على اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين، واستخدامها لأسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير.

4- تحليل المحور الرابع للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر نظام معلومات متكامل بالمؤسسة محل الدراسة؟.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(5): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد نظام المعلومات المتكامل

الرقم	بُعد "نظام معلومات متكامل" وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	4.32	0.499	4	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلوماتها من معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية.	4.33	0.475	3	مرتفع

مرتفع	5	0.488	4.29	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها.	3
مرتفع	2	0.550	4.42	تستخدم المؤسسة نظم معلومات متطورة لإيجاد حلول معرفية	4
مرتفع	1	0.502	4.54	لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة	5
مرتفع		0.300	4.380	نظام معلومات متكامل ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

ينبني من الجدول (5): أن مستوى توفّر نظام معلومات متكامل بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البعد (4.380). كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (4.29-4.54). هذه النتيجة تدل على امتلاك المؤسسة لأكثر من قاعدة للبيانات التي تستخدمها في تصنيف مختلف أشكال معارفها.

5- تحليل المحور الخامس للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر العمل بالهيكل التنظيمي المرن بالمؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(6): الإتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُعد الهيكل التنظيمي المرن

الرقم	بُعد "الهيكل التنظيمي المرن" وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	4.32	0.499	1	مرتفع
2	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية.	4.32	0.499	2	مرتفع
3	يتوافق التغير في الهيكل التنظيمي مع التغير في إستراتيجية المؤسسة	4.19	0.620	4	مرتفع
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أدائها.	4.26	0.503	3	مرتفع
5	يحتاج الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى التعديل لزيادة السرعة في العمل .	4.18	0.657	5	مرتفع
	الهيكل التنظيمي المرن ككل	4.255	0.317		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتبين من الجدول(6): أن مستوى العمل بالهيكل التنظيمي المرن في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البعد (4.255). كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (4.18-4.32). هذه النتيجة تدل على تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية وهذا ما يؤكد تميزه بالمرونة.

6- تحليل المحور السادس للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى التركيز على الزبون من طرف المؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول(7): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بُد التركيز على الزبون

الرقم	بُعد "التركيز على الزبون" وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
2	تجري المؤسسة باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن والسوق.	4.43	0.499	4	مرتفع
3	تجتهد المؤسسة لنيل رضا الزبون وذلك بالاستجابة السريعة لمتطلباته.	4.46	0.502	3	مرتفع
4	تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن)	4.54	0.529	2	مرتفع
5	يتم تسعير منتج الاسمنت بناءً على إستراتيجية تسعير تستند على أساس الجودة.	4.54	0.502	1	مرتفع
	التركيز على الزبون ككل	4.477	0.333		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يتبين من الجدول(7): أن مستوى التركيز على الزبون في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا البعد (4.477). كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعاً، حيث كانت المتوسطات محصورة ما بين (4.42-4.54). هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي الزبون أهمية بالغة وتعمل جاهدة لنيل رضاه من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباته، وتقديم كافة الخدمات عن منتجاتها من " معلومات، إرشادات، نقل، شحن..).

4-2. إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الأولى (H_{11}): "يؤثر بُعد تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".
لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) وذلك كما يلي: الجدول (8): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الأولى

الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
3.62	16.753	1.994	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS: V17

يتضح من الجدول (8): أن متوسط درجات الإجابة بلغ (3.62) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3)، وبلغت قيمة T المحسوبة (16.753) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه فإن هذه النتيجة هي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على أن تنمية الموارد البشرية تُعتبر مطلب جوهري لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

2- اختبار الفرضية الثانية (H_{12}): تنص هذه الفرضية على ما يلي: "يؤثر بُعد فعالية القيادة الإدارية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".
لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test) وذلك

كما يلي: الجدول (9): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
4.24	38.654	1.994	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS: V17

يتضح من خلال الجدول (9) أن متوسط درجات الإجابة بلغ (4.24) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (3)، وبلغت قيمة T المحسوبة (38.654) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه فإن هذه النتيجة هي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نرفض

الفرضية الصفرية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على أن " فعالية القيادة الإدارية تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) وتُعتبر متطلب جوهريا وأساسيا لبلوغه.

3- اختبار الفرضية الثالثة (H1₃): تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"يؤثر توفر بُعد نظام معلومات متكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test)

(test) وذلك كما يلي: الجدول (10): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الثالثة

الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
4.38	38.979	1.994	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS :V17

يتضح من خلال الجدول (10): أن متوسط درجات الإجابة بلغ (4.38) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (3)، وبلغت قيمة T المحسوبة (38.979) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه فإن هذه النتيجة هي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,05)، لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على أن " نظام المعلومات المتكامل يُعتبر متطلب جوهري لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

4- اختبار الفرضية الرابعة (H1₄): تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"يؤثر الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test)

وذلك كما يلي: الجدول (11): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الرابعة

الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
4.25	33.601	1.994	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS :V17

ينضح من خلال الجدول(11): أن متوسط درجات الإجابة بلغ (4.25) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (3)، وبلغت قيمة T المحسوبة (33.601) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه فإن هذه النتيجة هي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على أن " الهيكل التنظيمي المرن يُعتبر متطلب جوهرى لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

5- اختبار الفرضية الخامسة (H15): تنص هذه الفرضية على ما يلي:

"يؤثر بعد التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمستوى تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05).

لاختبار وتحليل هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-test)

وذلك كما يلي: الجدول (12): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الخامسة

الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
4.47	37.629	1.994	*0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS :V17

ينضح من خلال الجدول(12): أن متوسط درجات الإجابة بلغ (4.47) وهو أكبر من المتوسط الحسابي (3)، وبلغت قيمة T المحسوبة (37.629) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.994)، وعليه فإن هذه النتيجة هي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الخامسة ونقبل بديلتها التي تنص على أن " التركيز على الزبون يُعتبر متطلب جوهرى لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للاسمنت وذلك عند مستوى الدلالة (0,05)".

3. الخاتمة:

- في نهاية هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات، من أهم هذه النتائج ما يلي:
- شكلت إجابات المبحوثين قبولاً مرتفعاً فيما يخص مدى إلتزام المؤسسة محل الدراسة بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز التي تم دراستها بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (4.196)، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: التركيز على الزبون، نظام المعلومات المتكامل، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الفعالة، تنمية الموارد البشرية.
 - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية الموارد البشرية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.625)، وتدل هذه النتيجة على أن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تنمية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز بشكل جيد بما يضمن التقدم والتطور.
 - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة الفعالة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.241)، وتدل هذه النتيجة على اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين، واستخدامها لأسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير.
 - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بنظام المعلومات المتكامل جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.380)، وتدل هذه النتيجة على امتلاك المؤسسة لأكثر من قاعدة للبيانات التي تستخدمها في تصنيف مختلف أشكال معارفها.
 - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالهيكل التنظيمي المرن جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.255)، وتدل هذه النتيجة على تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية وهذا ما يؤكد تميزه بالمرونة.
 - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتركيز على الزبون جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (4.477)، وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة محل الدراسة تولي الزبون أهمية بالغة وتعمل جاهدة لنيل رضاه من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباته، وتقديم كافة الخدمات عن منتجاتها من " معلومات، إرشادات، نقل، شحن...).

- يُؤثر مستوى تنمية الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
 - يُؤثر مستوى القيادة الفعالة تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
 - يُؤثر مستوى نظام المعلومات المتكامل تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
 - يُؤثر مستوى الهيكل التنظيمي المرن تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
 - يُؤثر مستوى التركيز على الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز وذلك عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- أما أهم الاقتراحات تتمثل فيما يلي :
- ضرورة الحفاظ على متطلبات تحقيق الأداء المتميز وتعزيزها بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ضرورة العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق الأداء المتميز.
 - ضرورة تشجيع الإدارة العليا على أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية، من أجل تعزيز القيادة الفعالة.

قائمة المراجع:

- Ahlam , S. (2017). Elements of activating excellence in business organizations : A comparative evaluation study between Jordan , Dubai and Algeria. *PHD thesis*, 78.
- AL-Barazi, M. (2015). Requirements for the Application of Excellence Management at Kuwait university , an analytical study. *journal of scientific Research*, 16, 498.
- AL-Damai , A. F., & Camuna , A. A.-A.-H. (2016). the Role of Intangibles in Achieving Distinguished performance: field Research in the Faculties of the university of Karbala. *journal of Administration and Economics*, 1(9), 187.
- Amer , A.-L., & Kazem , E.-A. (2016). the impact of quality culture on outstanding performance : a comparative analytical study

- between a sample of service and productivity organizations operating in Baghdad. *AL-Danner magazine*(9), 270.
- Anas , A. S. (2015). the effect of applying the training strategy on achieving outstanding performance: A study of the mediating effect of human capital : a field study in jordanian private hospitals in the city of Amman. *Master's thesis in Business administration*, 28. Amman.
- Asil , A. (2009). the impact of Creativity in Achieving outstanding performance and Reducing the phenomenon of Administrative Corruption : An Analytical study of the views of a sample of the directors of the General company for Rubber industries Babel Tires. *AL-GHari Journal of economic and Administrative sciences*, 02(13), 127-128.
- Ehab Abed Rabbo, S. (2013). the Reality of Excellence Management at AL -Aqsa University and a Means of Developing it in the light of the European Model of excellence EFQM. *Masrter's thesis unpublished*, 15.
- Fatima AL-zahra , K., & Youssef , Z. (2019). Pillars of Achieving outstanding performance through the philosophy of the learned organization. *Journal of social and human sciences*, 02(02), 113.
- Hajera , G. (2017). the Role of human Resources Management in Achieving the Outstanding performance of workers in the public Service institution of the State of M'sila. *PHD thesis Unpublished*, 120.
- Muhammed , A.-J. H. (2015). Service quality and its role in achieving outstanding performance , an analytical study of the opinions of a sample of empoloyees of Asia Sil Company AL-Mansour Branch. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*(34), 179.
- Nabil , B. (2019). the Effectiveness of Creativity and Its Role in Achieving outstanding performance in the Economic Institution, Human Resources Developement. *journal for studies and research*(6), 15.
- Samer , M., & and, A. (2018). the impact of obstacles to the application of Knowledge Management to performance Excellence. *International Journal of Enginnering and information systems*, 12(2), 36.

- Soleh, s. (2013). the Role of Human Capital Management in Achieving Excellence for the learned institution. *PH.D thesis unpublished*, 50. Sciences Economics, university of Biskra .
- Youssef, Z., & Asma , Z. (2017). Requirements for outstanding performance in Algerian Institutions. *the Algerian journal of Security and Development*(10), 257.