



## تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية: دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بسكرة

### *Achieving organizational excellence through building core competencies: a case study of the Maintenance Directorate of Sonatrach Biskra*

ناصر قرقط<sup>1\*</sup>، صالح محرز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة

nassir.guerguet@univ-tebessa.dz

<sup>2</sup> جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)، مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات

salah.mahrez@univ-tebessa.dz

تاريخ الإستلام: 2023 / 01 / 08 تاريخ القبول: 2023 / 03 / 30 تاريخ النشر: 2023 / 04 / 30

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر بناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على الاستبيان، حيث وزع على عينة عشوائية من 60 إطارا من إدارات المديرية، وتم استرداد جميع الاستبيانات وتم استبعاد 03 منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة، لتكون في النهاية 57 استبانة صالحة للدراسة، وبعدها تمت معالجة البيانات باستخدام SPSS V21 وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن كل من مستوى بناء الكفاءات المحورية ومستوى التميز التنظيمي كان متوسطا، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخصائص الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية، التميز التنظيمي، مديرية الصيانة سونطراك بسكرة

\*\*\*

#### Abstract:

This study aims to determine the impact of building core competencies on organizational excellence in in the Sonatrach Maintenance Directorate Biskra, The data collection process relied on the questionnaire, which was distributed to a random sample of 60 cadres from the directorate, all questionnaires were retrieved, and 03 of them were excluded because they did not meet the conditions for the correct answer, so that in the end 57 questionnaires were valid for the study. then the data was processed using SPSS V21, The level of building core competencies and the level of organizational excellence were medium, The results of the study also confirmed that there is a statistically significant effect of building core competencies on organizational excellence, and there are no statistically significant differences due to the variable of personal and functional characteristics.

**Keywords:** Core competencies, organizational excellence, Maintenance Directorate Sonatrach Biskra

## 1. مقدمة

تفرض المنافسة الشديدة في عالم الأعمال اليوم على المنظمات التركيز بشكل كبير على المزايا التنافسية التي تمتلكها ، وهو شرط ضروري لتطورها ونموها المستدام في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيرات المتسارعة بسبب التطورات الحاصلة في المجال المعرفي والتكنولوجي وفي العديد من المجالات الأخرى ، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات وجدت المنظمات نفسها اليوم مرغمة على العيش والتأقلم في هذه البيئة وبخصائصها الجديدة، حيث أصبحت مجبرة على النظر في هذه البيئة الجديدة لفهم قواعد البقاء ومحاولة السير على طريق النمو والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية وأن تجعلها نفسها من بين المنظمات المتميزة من كل النواحي التنظيمية ، والمنظمات المتميزة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في قدراتها ومواردها بالأخص كفاءاتها المحورية ، باعتبارها أهم مفاتيح تحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة، ونظرا للخصائص الإستراتيجية التي تتميز بها باعتبارها موارد نادرة وصعبة التقليد والإحلال ولها دور أساسيا في تعزيز إمكانيات المنظمة وتحقيق التفوق التنظيمي ، فبناء الكفاءات المحورية يكون من خلال استراتيجية مدروسة وواضحة المعالم من خلال دمج الموارد والقدرات المتاحة داخل المنظمة واستغلالها في هذا السياق من أجل تحقيق الريادة والتميز بما يتناسب وخصوصية بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وبما يتناسب وطبيعة نشاطها .

وانطلاقا من هذا الطرح سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي: ما أثر بناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة؟

وتنبثق من السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية وتتمثل في:

- ما واقع بناء الكفاءات المحورية في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة؟
- ما مستوى التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة؟
- هل لأبعاد الكفاءات المحورية أثر على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

### 1.فرضيات الدراسة

#### • الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة؟

#### • الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء رأس المال البشري على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.

#### • الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

## 2. أهمية الدراسة

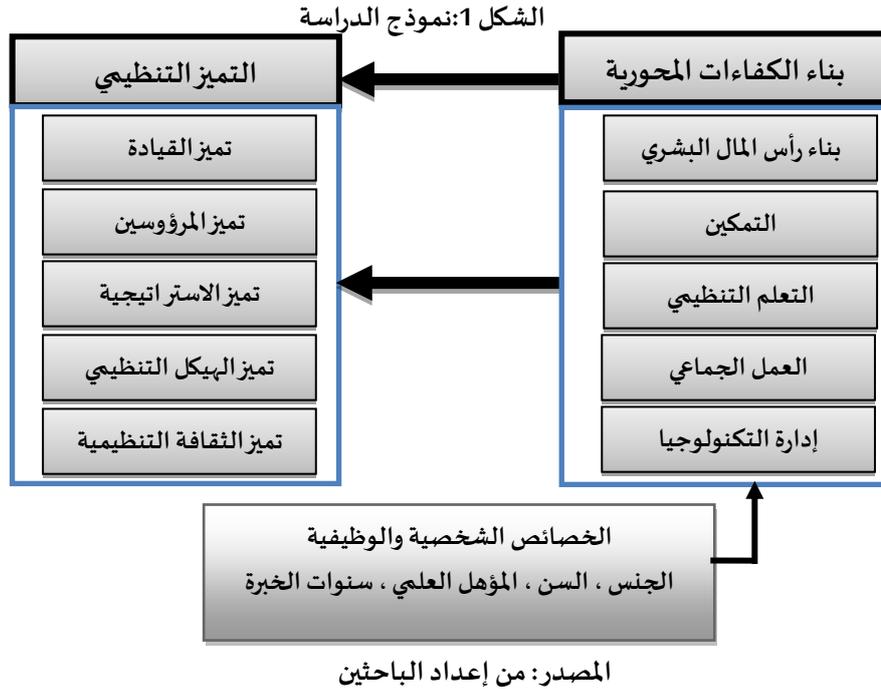
تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة ، حيث تسعى لتوضيح أهمية الكفاءات المحورية وأهمية بناءها في تحقيق الريادة والتميز المؤسسي وبالتالي اكساب المنظمة قدرات تنافسية، ذلك لأن اغلب المنظمات الرائدة حققت ريادتها وتميزها من خلال كفاءاتها الأساسية باعتبارها من أهم الموارد، وهذه الدراسة قد تسهم في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين بناء الكفاءات المحورية وتحقيق التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- السعي للتأصيل العلمي للكفاءات المحورية باعتبارها اهم الاستراتيجيات التي لها دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق التميز للمنظمات ، إضافة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتميز التنظيمي.
- التعرف على مستوى بناء الكفاءات المحورية في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.
- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة.
- توضيح أثر بناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة .

## 4. نموذج الدراسة



## 5. منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي للإحاطة بالجانب النظري فضلا عن دراسة الحالة من أجل اختبار الفرضيات.

## 6. محاور الدراسة

تم تخصيص المحور الاول للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ويشمل المفاهيم المختلفة لكل من الكفاءات المحورية والتميز التنظيمي، أما المحور الثاني فيشمل دراسة الحالة على مستوى مؤسسة مديرية الصيانة سونطراك بسكرة وأهم النتائج المتوصل إليها.

## أولاً : الإطار المفاهيمي للكفاءات المحورية

### 1. الكفاءات

#### 1.1 مفهوم الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف ذات الصلة التي تؤثر على أداء الفرد الوظيفي والوظيفي. وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى الكفاءات من خلال الاداء الملحوظ أو جودة المخرجات (Khalil, Maimunah, Turiman, & Abu Daud, 2009, p. 435) ، وتعرف أيضا على أنها "مزيج" من المعرفة والمهارات وأنواع القيم السلوكية التنظيمية التي تخلق ذهنية مناسبة للمساهمة بما هو ضروري للفرد (أو الفريق) ليكون ناجحًا في المؤسسة (Warner, 2012, p. 3) ، أما (Dubois & Rothwell, 2002, p. 7) فقد عرف الكفاءة بأنها المعرفة والمهارات والقيم والأدوار الاجتماعية وغيرها من الخصائص التي يستخدمها الفرد ، بطرق مناسبة ، لإنتاج بعض المنتجات أو تقديم بعض الخدمات لتلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصالح.

#### 2.1 أبعاد الكفاءة

1.2.1 المعرفة: هي المعلومات التي يمتلكها عقل الأفراد. إنها معلومات شخصية قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة أو مفيدة أو دقيقة ، تتعلق بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام (Alavi & Leidner, 2001, p. 109).

2.2.1 المهارة : هي القدرة على أداء المهام العقلية أو الجسدية بنتيجة محددة ، على غرار المعرفة حيث يمكن ترجمة المهارات من خلال المهام الملموسة للغاية والتي يمكن القيام بها بسهولة ، مثل حفظ المستندات أجدياً ، إلى المهام غير الملموسة والأكثر تجريداً ، مثل إدارة مشروع تحسين الجودة (Thanopoulos, Protonotarios, & Stoitsis, 2012, p. 50).

3.2.1 الاستعداد: هو عبارة عن الدرجة التي يعتقد بها الشخص أن استخدام نظام معين من شأنه أن يعزز أدائه الوظيفي (Yusliza, Yusoff, & Othman, 2015, p. 338)، وهي أيضا تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي يتطلبها ممارسة نشاط محدد. (كشاط و برباش، 2017، صفحة 302)

### 2. الكفاءات المحورية

#### 1.2 نظرية الموارد والكفاءات كمدخل للكفاءات المحورية

نظرية الموارد يتمثل مبدؤها الاساسي في كيفية استغلال الموارد القيمة الموجودة لدى المنظمة والتي من خلالها يمكن كسب وتحقيق ميزة تنافسية (Canbaz & Yilmaz, 2009, p. 17). وترجع أصول نظرية الموارد إلى أبحاث Wernerfelt (1984) والذي استند في ابحاثه على أبحاث Penrose (1959) حيث ايد نظريتها القائلة على أن الموارد هي أساس التحليل الاستراتيجي (Huang, 2022, p. 25)، ويعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة wernerfelt بانه مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل:العلامات التجارية، المعرفة التكنولوجية، مهارات الافراد، الاتصالات التجارية والإجراءات التنظيمية (حجازي و زكري، 2016، صفحة 286). ويؤكد Barney (1986 ، 1991) بأن الشركة لديها القدرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة من موارد الشركة التي تعتبر ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال، حيث يمكن النظر إلى هذه الموارد على أنها حزم من الأصول الملموسة وغير الملموسة ، مثل مهارات إدارة الشركة ، وعملياتها التنظيمية وإجراءاتها ، والمعلومات والمعرفة التي تقع تحت سيطرتها (Armstrong & Shimizu, 2007, pp. 956-960)

## 2.2 مفهوم الكفاءات المحورية

لقد ورد مفهوم قطب الكفاءات لأول مرة في مقال للباحثين (Hamel & Prahalad) سنة 1990 المعنون بـ (The core competence of the corporation)، حيث عرف كل من (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81) الكفاءات المحورية الكفاءات الأساسية هي التعلم الجماعي في المنظمة ، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات ، وتعرف الكفاءات المحورية على انها تلك المهارات المتفوقة الناتجة عن تداخل مجموعة من الأنشطة التنظيمية ، والتي تسمح بإنشاء وتطوير وتجميع موارد جديدة للمؤسسة لاستخدامها في تصميم وتوزيع ودعم منتجات أو خدمات المؤسسة (HEBBAZ, MANAA, & NASSILI, 2020, p. 58). وتعرف أيضا على انها مزيج من العوامل المتمثلة بالتعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري والمرونة الإستراتيجية الفريدة والمكاملة لبعضها البعض والتي تسم للمنظمة ببناء ميزة تنافسية للتفوق على منافسها (عماري، 2021، صفحة 679)، ويمكن وصفها بأنها القدرات التي تنفرد بها مهنة معينة أو حتى منظمة معينة. وفي حالة المنظمات يمكن أن تكون هذه الكفاءة الأساسية مصدرا للميزة التنافسية في قطاع السوق الخاص بها (Baughan, 2022, p. 24).

وعليه يمكن الاشارة للكفاءات المحورية عبارة عن توليفة من القدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي من أهمها الموارد البشرية ، حيث تتميز وتنفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ، ومن خلالها يمكن تحقيق الريادة والميزة التنافسية.

## 3.2 خصائص الكفاءات المحورية :

يشير كل من (Hamel & Prahalad) إلى وجود خصائص تتميز بها الكفاءات المحورية وهي (الطائي، صالح، و الوائلي، 2014، صفحة 22):

- توفر إمكانية الدخول إلى عدد كبير من الأسواق المحلية والعالمية.
- توفر مساهمة كبيرة في فهم رغبات الزبائن من المنتجات وتلبيةها.
- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

## 4.2 أبعاد الكفاءات المحورية :

تعددت ابعاد الكفاءات المحورية باختلاف الباحثين كل حسب رؤيته، ويوضح الجدول التالي بعض هذه الابعاد حسب رأي كل باحث :

الجدول 1 : أبعاد الكفاءات المحورية

البياحث	ابعاد الكفاءات المحورية
الشيخلي والكبيسي 2011	فرق العمل ، القيادة ، التمكين ،الاتصال ،صنع القرار ، حل المشكلات ،تسليم النتائج ،الفعالية الشخصية
الطائي 2007	القيادة ، الاتصال ، الإنجاز ، التميز ،التطوير ، الإبداع ، الإدارة الذاتية
Armstrong, 2009	التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التركيز على العملاء ، التواصل ، حل المشكلات ، التطوير ، الإبداع.
نايف 2011	العمل الجماعي ، التمكين ، التواصل ، التأثير ، حل المشكلات ، صنع القرار
شلس والخفاجي 2014	القوى العاملة ، التسهيلات ، المعرفة المالية ، المعرفة التسويقية ، الأنظمة ، التكنولوجيا.
راضي 2012	القدرات التكنولوجية، القدرات التسويقية، القدرات التنظيمية

المصدر: (Kahwaji, Hayan, & Palalić, 2020, p. 1970)

وفي دراستنا هذه سوف نركز على الابعاد التالية :

1.4.2 رأس المال البشري: هو جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفويضية، وتتمثل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية، ومهاراتهم الثقافية والفنية فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (شتاتحة، 2019، صفحة 59)

2.4.1 التمكين : هو عملية إعطاء العاملين المزيد من السلطة في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام إمكانياتهم من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات على نطاق أوسع لأنها تشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا (رعد و سليمان، 2020، صفحة 301).

3.4.1 التعلم التنظيمي : هو عملية ديناميكية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة لتحويل المنظمة إلى منظمة قائمة على المعرفة (Baets, 1998, p. 41) ويشير أيضا للطريقة التي يتعلم ويكتسب بها الأفراد المعرفة الجديدة داخل المنظمات، من خلال وضع الهياكل والخرائط الذهنية والقيم والممارسات والإجراءات اليومية. وفقا لمنظور التعلم التنظيمي فالمنظمات لا تتأثر فقط بعمليات التعلم الفردية ، ولكن تؤثر على تعلم الأعضاء الأفراد وتحافظ على ما تم تعلمه من خلال عمليات تخزين المعرفة . وعلى الرغم من أن هذا المنظور يعترف بالفرد باعتباره الكيان الوحيد القادر على التعلم ، إلا أنه يجب أن يُنظر إليه على أنه جزء من ترتيب تعليمي أكبر ، حيث يتم من في إطاره تبادل المعرفة الفردية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية (Cienfuegos, 2016, p. 1).

4.4.2 العمل الجماعي : يعرف بأنه وجود مجموعة من الافراد هدفهم الأساسي هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله . ويحدث هذا التعاون عند حصول التوافق بين أعضاء الفريق لتحقيق هدف محدد (العزاوي و الطائي، 2014، صفحة 167)

5.4.2 إدارة التكنولوجيا : هي ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وطاقات وموارد تكنولوجية تسعى إلى استثمارها واستغلالها من خلال ما يتمتع به موظفوها من خبرات ومهارات وإمكانيات ، وتوظيفها لصالح تحسين جودة منتجاتها وعملياتها بكفاءة وفعالية عالية (العبيدي، 2020، صفحة 147)

## ثانيا: الاطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

### 1. مفهوم التميز التنظيمي

يعرف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها: "المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، و ترتبط مع زبائنها و المتعاملين معها بعلاقات التأييد و التفاعل، و تعرف قدرات أداء منافسيها و نقاط الضعف و القوة الخارجية المحيطة (محمد بلكبير، 2016، صفحة 167)، أيضا يشار إليه بأنه أسلوب فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهجية تتعلق بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في المؤسسة لتحقيق بعض التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (راضي و داود، 2021، صفحة 35)، ويعرف كذلك بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل (سمر الدين و القرشي، 2020، صفحة 6).

### 2. أسس التميز التنظيمي

من أجل تحقيق التميز التنظيمي يجب توفر الأسس التالية (الجنبي و طيبة، 2022، الصفحات 52-53):

1.2 الاستمرارية: تعني الاستمرارية في التميز والبقاء على قمة هرم المنافسين، ويتطلب ذلك تحفيز العاملين لبذل الجهود لتحقيق مستويات أداء عالية، كما يتطلب المتابعة المستمرة وتقييم الأداء والتطوير المنهجي المستمر للعاملين

2.2 الشمولية: يجب أن يشمل التميز والتفوق كافة الأنشطة التنظيمية، وال يتحقق التميز في جانب دون آخر في المنظمة، بل يجب أن يغطي كافة العمليات على مستوى المنظمة.

3.3 توافر مقومات التميز: اتفقت بعض الدراسات على أن التميز له عدة مقومات ومنها: بيئة عمل مثالية، ثقافة تنظيمية وقيم راسخة، وقيادة حكيمة، وموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار، ووجود رغبة ابتكار منتجات جديدة، ونظام تواصل فعال مع أصحاب المصلحة في المنظمة، ودعم التدريب والتطوير المستمر، وقاعدة معلوماتية عريضة تسهم في اتخاذ وصناعة القرارات المناسبة.

4.3 التركيز على كل ما يحقق التميز للمنظمة: إن تشتت ذهن العاملين بكل ما من شأنه أن يضعف الجهود والحقائق الفائدة للمنظمة يقلل من فعالية وكفاءة مخرجاتها وبالتالي ال تحظى المنظمة بميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات.

5.3 تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: تحفيز العاملين للابتكار والإبداع يدعم من وجود الحلول المناسبة لتحسين وضعها القائم ومواجهة التحديات في قطاع الأعمال، بالإضافة إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة منافسة.

6.3 الاحساس المستمر بالحاجة إلى التعلم: مواجهة التحديات والعقبات في بيئة المنظمة الخارجية، فإنه البد من تحفيز العاملين نحو التعلم المستمر وتحديث المعارف والقدرات والمهارات للوصول إلى أفضل الممارسات في بيئات الأعمال.

7.3 المناخ الملائم للعمل: وجود مناخ تنظيمي جيد، يحقق الاستقرار لدى العاملين ويزيد من معدلات الإنتاجية والتطور المستمر.

#### 4. أبعاد التميز التنظيمي

1.4 تميز القيادة: ونقصد بها قدرة القيادة على التأثير في سلوك الافراد لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراماً كاملاً، وتمكين المجموعة من المشاركة معا في عملية التنمية والتبادل والانتقال إلى رؤية النجاح المستدامة، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (بودرهم و صالح، 2021، صفحة 1095).

2.4 تميز المرؤوسين: ويشير إلى تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لأداء أعمالهم، وأن يكون لديهم قدر كاف من السيطرة على ما يدور في مكان العمل، بالإضافة لأن يكون لديهم شعور بأن أعمالهم تؤثر في ما يحصل في المنظمة (الخرشة، الزريقات، و نور، 2013).

3.4 تميز الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي حسب صورة لهيكل المنظمة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة الأفقية لنطاق الاشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم

بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلاليتهم (بوسالم، 2017، صفحة 25).

4.4 تميز الاستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المؤسسة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (عمران و براهيمية، 2018، صفحة 32).

5.4 تميز الثقافة التنظيمية : وهو تعبير عن قيم الافراد ذوي التأثير في منظمة ما ، فالثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز والتي يلتزمون بها ، وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة، فهي أداة محركة ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف (دريد، غريب، و فريجة، 2022، صفحة 929).

## 1.1 الطرق والأدوات

### 1. مجتمع وعينة الدراسة

1.1 مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مديرية الصيانة سونطراك -بسكرة-  
2.1 عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث ، تمثلت في 60 مفردة تم توزيع الاستبيان عليهم بغرض جمع البيانات الأولية حول الموضوع المدروس.

2. أداة جمع البيانات : تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حيث تم توزيع 60 استبانة ، وتم استردادها كلها وبعد فحصها تم استبعاد 03 منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة وتم قبول 57 منها أي ما نسبته 95% من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة ، وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5 بحيث (1) غير موافق تماما ، (2) غير موافق ، (3) محايد ، (4) موافق ، (5) موافق بشدة.

بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي بتحديد قيم الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى 1.79) دال على مستوى منخفض جدا.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى 2.59) دال على مستوى منخفض.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى 3.39) دال على مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) دال على مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

4. التحليل الاحصائي : تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS v26 في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة والتي

تضمنت متغيرين : متغير بناء الكفاءات المحورية (24 عبارة) ، متغير التميز التنظيمي (21 عبارة).

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول 2: معاملات الصدق والثبات

المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
الكفاءات المحورية	بناء رأس المال البشري	0.904
	التمكين	0.835
	التعلم التنظيمي	0.869
	العمل الجماعي	0.865
	إدارة التكنولوجيا	0.721
	المجموع	24
التميز التنظيمي	تميز القيادة	0.943
	تميز المرؤوسين	0.878
	تميز الاستراتيجية	0.895
	تميز الهيكل التنظيمي	0.872
	تميز الثقافة التنظيمية	0.796
	المجموع	21
الكلي	45	0.965

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيات المشار إليها في الجدول 2 يتضح أن معامل ثبات فقرات الكفاءات المحورية والتميز التنظيمي جميعها تفوق ال(60%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات الكفاءات المحورية بلغ (93.7%) ومعامل الثبات الكلي لفقرات للتميز التنظيمي بلغ (94.1%) في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (96.5%) وهذا يشير إلى أن معامل الثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

### III. نتائج الدراسة الميدانية

#### 1. خصائص مبحوثي الدراسة

الجدول 3: خصائص المبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة التكرار
الجنس	ذكر	43	75.6%
	أنثى	14	24.4%
السن	أقل من 30 سنة	2	3.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	42.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	40.4%
	50 سنة فما فوق	08	14%
المؤهل العلمي	ثانوي	1	1.8%
	ليسانس	19	33.3%
	ماستر/ ماجستير	15	26.3%
	مهندس	15	26.3%
	تقني سامي	5	7.2%
	مؤهلات اخرى	2	2.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	8.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	33.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	22.8%
	من 15 سنة فما فوق	20	35.1%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج SPSS

- يتضح من الجدول 3 أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت (75.6%)، بالمقابل بلغت نسبة الاناث (24.4%). ويمكن تفسير هذه التفاوتات بين الجنسين إلى طبيعة ومتطلبات العمل في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة، وبالأخص الجوانب الفنية والتقنية حيث تعبر في هذه البيئة وهذا النشاط أعمالا رجالية.

- أما بخصوص متغير فيتضح بأن أكبر نسبة كانت بالمناصفة بين الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى أقل من 40) والفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى أقل من 50)، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية الثانية (42.1%)، وبلغت نسبة الفئة العمرية الثالثة (40.4%)، أما فئة (أقل من 30 سنة) فقد بلغت (3.5%) والفئة (أكبر من 50 سنة) فقد نسبتها (14%). وعليه وكماحظة عامة يمكننا القول أن نسبة (45.6%) هم من فئة الشباب، كما أن (92%) مازال مستقبلهم الوظيفي ممتد لسنوات أخرى.

- أما متغير المؤهل العلمي يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (33.3%) من المبحوثين حاملين لشهادة الليسانس، ونسبة (26.6%) حاملون شهادة ماستر/ ماجستير وكذلك الامر بالنسبة للحاملين لشهادة مهندس بنسبة (26.6%)، و(2.9%) حاملون لمؤهلات اخرى، بينما كانت نسبة الحاملين لشهادة (13.4%)، و(9.3%)

حاملون على شهادة مهندس، بينما نسبة المبحوثين الذين مؤهلهم ثانوي فقد بلغت (1.8%). وعليه نستنتج أن مديرية الصيانة سونطراك بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة بمختلف التخصصات وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب كفاءات ومهارات ومعارف متنوعة.

- وفيما يخص متغير الخبرة يتضح أن نسبة (35.1%) من المبحوثين تفوق خبرتهم عن 15 سنة، ونسبة (33.3%) خبرتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن المبحوثين من 10 إلى أقل من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (22.8%). أما المبحوثين الذين تقل عن 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (8.8%) فقد بلغت نسبة ومنه يمكن القول أن نسبة (35.1%) من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة ونسبة (66.1%) يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة بين 5 إلى 15 سنة خبرة، يضاف إلى ذلك (8.8%) من العاملين في عينة الدراسة يحتاجون لاكتساب مزيد من الخبرة للمساهمة في نشاط المؤسسة، وبشكل عام يمكننا القول أن (74.9%) مؤهلين للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة لهم.

## 2. تحليل إجابات عينة الدراسة

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
بناء راس المال البشري	2.965	0.968	4	متوسط
التمكن	2.796	0.731	5	متوسط
التعلم التنظيمي	3.365	0.891	2	متوسط
العمل الجماعي	3.091	0.794	3	متوسط
إدارة التكنولوجيا	3.570	0.659	1	مرتفع
الكفاءات المحورية	3.158	0.644	---	متوسط
تميز القيادة	2.684	0.662	4	متوسط
تميز المرؤوسين	3.596	0.750	5	مرتفع
تميز الاستراتيجية	2.996	0.854	2	متوسط
تميز الهيكل التنظيمي	3.101	0.938	1	متوسط
تميز الثقافة التنظيمية	2.930	0.855	3	متوسط
التميز التنظيمي	3.061	0.702	---	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول 4 أعلاه يتضح لنا أن مستوى بعد إدارة التكنولوجيا جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.570) بانحراف معياري (0.659). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، أما بعد التعلم التنظيمي فقد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.365) بانحراف معياري (0.891) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول متوسطة. وفيما يخص بعد العمل الجماعي فقد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.091) بانحراف معياري (0.794) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول متوسطة. أما بعد بناء رأس المال البشري فقد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.965) بانحراف معياري (0.968) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول متوسطة.

أما بعد التمكين فقد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.769) بانحراف معياري (0.731) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا يدل على نسبة قبول متوسطة.

بناء على ما سبق يتضح لنا أن مستوى بناء الكفاءات المحورية في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة جاء متوسطا حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن بناء الكفاءات المحورية (3.151) وانحراف معياري (0.644).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مديرية الصيانة سونطراك بسكرة تعمل جاهدة في بناء كفاءاتها المحورية من خلال التركيز على توفير أهم المتطلبات التكنولوجية وإدارتها ، ويتضح هذا من خلال توفير التقنيات والأجهزة الحديثة ، وكذلك العمل من خلال بناء رأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية المخصصة لهذا الغرض ، والعمل على تنميته وتطويره من خلال اتباع استراتيجيات التعلم وإدارة المعرفة ، بالإضافة فإن المديرية تسعى جاهدة على تعزيز كفاءاتها من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل من خلال اتباع أسلوب التمكين الوظيفي الذي يمنح الثقة للعاملين ويرفع من دافعيتهم لإنجاز الأعمال المختلفة ، ولكي يكون هناك تكامل وانسجام كفاءاتها فالمديرية تتبع أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) والذي يساهم في عملية تطوير وبناء الكفاءات من خلال تبادل المعارف والخبرات بين العمال.

- أما بخصوص مستوى التميز التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة جاء متوسطا حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن هذا المتغير (3.061) وانحراف معياري (0.702).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مديرية الصيانة سونطراك بسكرة ، تسير بخطى واضحة من أجل تحقيق التميز التنظيمي ويتجلى ذلك من خلال تميز قيادة المديرية بقدرات إبداعية ومهارات متنوعة ، ومن خلال تقديم العاملين لمستويات عالية من الاداء المتميز والفعال ، مع وجود استراتيجية تتميز بالمرونة في مواكبة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتتوافق ونشاط وأهداف المؤسسة ، وفي سبيل تحقيق هذا التميز وترسيخه في المديرية تعمل الإدارة جاهدة على نشر ثقافة التميز بين العاملين.

### 3. إختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب إجراء اختبار بعض الاختبارات التي تتمكننا من معرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال استخدام مقياس Kolmogorov-Smirnov :

#### الجدول 6: جدول اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الأبعاد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
بناء رأس المال البشري	0.923	0.362
التمكين	0.743	0.639
التعلم التنظيمي	0.985	0.287
العمل الجماعي	0.715	0.686
إدارة التكنولوجيا	1.203	0.111
الكفاءات المحورية	0.909	0.380

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 6 أعلاه يتضح لنا ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت أكبر من (0.05)

### 1.3 اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من أجل اختبار هذه الفرضية

الجدول 7: نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	20.281	1	4.056	28.411	0.000
الخطأ	7.281	55	0.143		
المجموع	27.563	56			
معامل الارتباط $R=(0.710)$			معامل التحديد $R^2=(0.858)$		
دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.005$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول 7 أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.411) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية

ويتضح من الجدول رقم 7 أن لبناء الكفاءات المحورية تأثير مباشر على التميز التنظيمي، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.857) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.710) وهذا يعني أن 71% من التباين الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصله في لبناء الكفاءات المحورية و29% من التباين تعود لعوامل أخرى. لذلك فإننا نقبل الفرضية التي تشير على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي .

### 2.3 إختبار الفرضيات الفرعية

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضيات الفرعية وذلك كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي

المتغيرات المستقلة	F	T	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
بناء رأس المال البشري	42.888	6.549	0.662	0.428	0.00
التمكين	13.551	3.681	0.445	0.198	0.01
التعلم التنظيمي	64.577	8.036	0.735	0.532	0.00
العمل الجماعي	60.140	7.755	0.723	0.514	0.00
إدارة التكنولوجيا	43.843	6.621	0.666	0.433	0.00
دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.005$					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

عند بحث أثر كل بُعد من بناء الكفاءات المحورية على نحو مستقل على التميز التنظيمي تبين ما يلي: ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد " بناء رأس المال البشري " على التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.549) عند مستوى دلالة

(0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.662) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.428) وهذا يعني أن 42.8% من التباين الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصلة في بناء رأس المال البشري و 57.2% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بناء رأس المال البشري من خلال استقطاب المواهب والعمل على تطويرها وتنميتها عن طريق توفير البرامج التدريبية وغيرها من الآليات المستخدمة في هذا الإطار، سوف يتضح دوره الفاعل في حياة المنظمة باعتباره أهم العناصر في عمليات وانشطة المؤسسة، ويساعد في الابتكار وخلق واكتساب ميزة تنافسية خصوصا أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الوسائل التكنولوجية الحديثة ، ولأن التميز التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، في هذت السياق نجد بأن رأس المال البشري أحد أهم العوامل التي تعمل وتسهل من عملية مواكبة هذه التغيرات والتحوللات .

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " التمكين " على التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.3681) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.445) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.198) وهذا يعني أن 19.8% من التباين الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصلة في التمكين و 81.2% من التباين تعود لعوامل أخرى. وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للتمكين أهمية كبيرة في تحقيق التميز ، ويظهر ذلك من خلال دوره الفاعل في إطلاق طاقات العاملين الكامنة ، وذلك لشعورهم بالقوة والتقدير بسبب الثقة الممنوحة لهم من طرف الإدارة العليا ، الامر الذي سوف يؤثر إيجابا على أدائهم وتحقيق الجودة في العمل، إضافة لما سبق فالعاملين الممكنين تزيد دافعيتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال ويزيد انتمائهم نحو مؤسستهم ، بالتالي سوف يعملون على تميزها.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " التعلم التنظيمي " على التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.036) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.735) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.532) وهذا يعني أن 53.2% من التباين الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصلة في التعلم التنظيمي و 46.8% من التباين تعود لعوامل أخرى وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية .

- يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة من خلال توفيرها للأليات والوسائل اللازمة للحصول على المعرفة وتبنيها لاستراتيجيات للحصول على المعرفة وتطبيقها، ومن خلال تشجيع العاملين على التعلم والتطوير المستمر سوف سيؤدي إلى أداء العمال لمهامهم بطرق أسهل وابتكار طرق أكثر فعالية، الامر الذي سوف يساهم في عملية تحقيق التميز.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء " العمل الجماعي " على التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.621) عند مستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.723) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.514) وهذا يعني أن 51.4% من التباين

الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصلة في العمل الجماعي و 48.8% من التباين تعود لعوامل أخرى وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

- يمكن تفسير هذه النتيجة ان المؤسسة تحرص على خلق بيئة عمل تساعد على التعاون والتشارك بين العاملين ومن خلال تبنيها للعمل الجماعي ، سوف ينتج عنه تشارك وتبادل للمعارف والخبرات بين العمال ، وانسجام و تكامل بين المهارات الفردية والجماعية ، و إن استخدام فرق العمل يساعد علي توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق والتقليل من ضغوط العمل ، فالعمل الجماعي يساهم في الحصول على مخرجات ذات جودة عالية في اقل وقت ممكن اذا كان منسقا و منسجما ، وهذا حتما سوف يساهم في تحقيق التميز للمؤسسة ، ذلك لأنه يعمل الأفراد في فرق ، فإنهم يميلون إلى خلق ثقافة تنظيمية مشتركة تتماشى معها مصالحهم الفردية، مما يقودهم إلى العمل معاً لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيقها بالجودة المطلوبة.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها " إدارة التكنولوجيا " على التميز التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0.05) ذلك ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.623) عند مستوى دلالة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.666) وهذا دليل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين ، أما معامل التحديد بلغ (0.433) وهذا يعني أن 43.3% من التباين الحاصل على التميز التنظيمي مفسر إلى تباينات حاصلة في إدارة التكنولوجيا و 56.7% من التباين تعود لعوامل أخرى وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

- يمكن تفسير هذه النتيجة بان بتوفير التقنيات والأجهزة التكنولوجية اللازمة ، والاستعانة بالخبراء والتقنيين له دور إيجابي في تطوير وظائف وانشطة المؤسسة بصورة أكثر فاعلية ، وتشير هذه النتيجة أيضا بأن لدى العاملين القدرة والمهارة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات فنجد أنها تؤثر عليهم من خلال رفع مهاراتهم وزيادة ابداعهم وايضا في تحسين أدائهم وبالتالي ابتكار طرق وأساليب جديدة ومبتكرة لها ، لذلك فالتكنولوجيا ينتج عنها تحقيق مخرجات متميزة إذا ما تم توفيرها وإدارتها بطرق جيدة.

### 3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى بناء الكفاءات المحورية تعزى لمتغير ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة )

لاختبار هذه الفرضية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة T-test Independent-samples وكانت النتائج

الجدول 9: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	3.126	0.666	0.602	0.441
أنثى	3.252	0.584		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 9 يتضح أن قيمة  $T = (0.602)$  عند مستوى دلالة (0.441) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول 10: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى بناء الكفاءات المحورية حسب المتغيرات الباقية

المتغير	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	31.482	0.642	2.998	0.065
	داخل المجموعات	1.500	0.214		
	المجموع	32.982			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	80.974	1.653	1.780	0.217
	داخل المجموعات	6.500	0.929		
	المجموع	87.474			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	53.079	1.083	1.685	0.354
	داخل المجموعات	4.500	0.643		
	كالمجموع	57.579			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول 10 يتضح لنا:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى بناء الكفاءات المحورية في مديرية الصيانة سونطراك بسكرة تعزى لمتغيرات ( السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) حيث كانت النتائج كالتالي:

❖ متغير السن: يتضح أن قيمة  $F = (2.998)$  عند مستوى دلالة (0.065)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

❖ متغير المؤهل العلمي: يتضح أن قيمة  $F = (1.780)$  عند مستوى دلالة (0.217)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

❖ متغير سنوات الخبرة: يتضح أن قيمة  $F = (1.685)$  عند مستوى دلالة (0.354)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### ١٧. خاتمة:

وبعد قيامنا بالدراسة الميدانية لبحث تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية توصلنا إلى مجموعة النتائج والتوصيات:

#### 1. نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بناء الكفاءات المحورية جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.313) وانحراف معياري (0.957).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بناء رأس المال البشري جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.570) بانحراف معياري (0.659).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.769) بانحراف معياري (0.731).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.365) بانحراف معياري (0.891).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العمل الجماعي جاء مرتفعاً حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.091) بانحراف معياري (0.794).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التكنولوجيا جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.570) بانحراف معياري (0.659).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط حسب مقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.313) وانحراف معياري (0.957).
- أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
- أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الكفاءات المحورية على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ونقبل الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 2. توصيات الدراسة

- تعزيز بناء الكفاءات المحورية في المديرية وتطبيقها لتحقيق التميز التنظيمي والوصول لمستويات عالية من الأداء لتحقيق مزايا تنافسية.
- الاستمرار في بناء وتطوير رأس المال البشري في المديرية من خلال اتباع استراتيجيات التدريب الحديثة واستخدام كافة الآليات والأدوات التي تضمن تنميته ، مع ضرورة استقطاب كفاءات موهوبة تتميز بالخبرة وبالمهارة.
- من الضروري أن تسعى مديرية الصيانة سونطراك بسكرة إلى تعزيز وتدعيم التمكين من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه وربطه بالحوافز ، ومن خلال توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار القدرات الإبداعية التي تتميز به كفاءاتها.
- مواصلة الاهتمام بالتطوير المستمر ومواكبة كل التطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بالرقمنة وبالتحول الرقمي ، مع استقطاب كفاءات متخصصة في المجال الرقمي والتكنولوجي والعمل على الاستفادة من خبراتهم ونقلها لباقي العاملين في المؤسسة من أجل تطوير قدراتهم وخبراتهم.
- ينبغي على المؤسسات بشكل عام وباختلاف نشاطاتها الاهتمام بكفاءتها وضع آليات واستراتيجيات للكشف على أهم كفاءاتها المحورية والاعتماد على الخبراء والمتخصصين في هذا المجال ، لأنه سيعود عليها عاجلاً أم آجلاً بنتائج ايجابية تزيد من تميزها ومن مستوى أدائها.

## 3. الإحالات والمراجع

### • المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر بوسالم. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 03(01).
2. إسماعيل حجازي، و أسماء زكري. (2016). أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 10(1).
3. الزين عمران، وعمار براهيمية. (2018). أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السلام الكرونيكس Star Light – تبسة –. مجلة العلوم الانسانية، 18(01).

4. شفاء محمد علي حسون العزاوي وأيمن هادي طالب الطائي. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية (14).
5. انيس كشاط، وتوفيق برباش. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 08(02).
6. حميد الطائي، أحمد عني صالح، و دينا فاضل الوائلي. (2014). إدارة الجدارات والمواهب. عمان: دار اليازوري.
7. حنان دريد، الطاوس غريب، وليندة فريحة. (2022). الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة - دراسة عينة من الموظفين. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 09(02).
8. خليدة محمد بالكبير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، 01(14).
9. رشا رشاد سمر الدين، وسوزان محمد القرشي. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
10. سمير عماري. (2021). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(02).
11. طارق بن محمد الجنبي، وحسن بن عبد القادر طيبه. (2022). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
12. عائشة شتاتحة. (2019). الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. عمان: دار اليازوري.
13. عبد الله علي راضي، وعلاء ناصر داود. (2021). تأثير التفكير الابداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. دراسات ادارية، 14(19).
14. عدنان رؤوف رعد، وعبد الله محمد سليمان. (2020). دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركات الكروني/محافظة كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51).
15. كثره بودرهم، وسميرة صالح. (2021). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، 14(03).
16. ياسين كاسب الخرشنة، خالد خلف الزريقات، و محمود ابراهيم نور. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية أنموذجا. دراسات العلوم الادارية، 40(02).
17. رأفت عاصي حسين العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة، 40(03).

## 2. المراجع باللغة الاجنبية

18. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, 25.(01)
19. Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource Based View of the Firm. Journal of Management, 33.(06)
20. Baets, W. R. (1998). Organizational Learning and Knowledge Technologies in a Dynamic Environment. New York: Springer.
21. Baughan, R. H. (2022). Competence management in the UK heritage railway industry. Thesis (Ph.D.). University of Edinburgh.
22. Canbaz, D., & Yılmaz, A. (2009). Competitive Strategies of Ethnic Food Companies in Sweden. Master Thesis. Mälardalen University.
23. Cienfuegos, I. (2016). Organizational Learning. Dans A. Farazmand, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. cham: Springer International Publishing.

- 24 .Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2002). THE COMPETENCY TOOLKIT (ed. 3). Amherst: HRD Press.
- 25 .HEBBAZ, N., MANAA, S., & NASSILI, D. (2020). KNOWLEDGE MANAGEMENT TO BUILD CORE COMPETENCIES IN THE ALGERIAN MOBILE PHONE OPERATOR "MOBILIS". Journal of Economics and Applied Statistics, 17.(03)
- 26 .Huang, J. (2022). On the Mechanism of Building Core Competencies: A Study of Chinese Multinational Port Enterprises. Thesis (Ph.D.). University of Wales Trinity Saint David.
- 27 .Kahwaji, A. T., Hayan, N., & Palalić, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. Periodicals of Engineering and Natural Sciences, 08.(04)
- 28 .Khalil, A. H., Maimunah, I., Turiman, S., & Abu Daud, S. (2009). Human resource development competencies as predictors of agricultural extension agents' performance in Yemen. Human Resource Development International, 12.(04)
- 29 .Petri, G. (2018). A METHOD FOR THE EVALUATION OF THE QUALITY OF GAMES FOR COMPUTING EDUCATION. Thesis. Universidade Federal de Santa Maria.
- 30 .Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review.
- 31 .Thanopoulos, C., Protonotarios, V., & Stoitsis, G. (2012). Online Web portal of competence-based training opportunities for Organic Agriculture. Agris on-line Papers in Economics and Informatics, 04.(01)
- 32 .Warner, J. (2012). Performance Competencies: Janus Performance Management Series. The Janus Performance Management System.
- 33 .Yusliza, M., Yusoff, T., & Othman, R. N.-Z. (2015). Why Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude towards Using E-HRM is the Start-Off in Determining the Successfulness of Green HRM? Journal of Advanced Management Science, 03.(04)