

دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة  
المؤسسة المينائية بسكيكدة

**The Role of the Core Competencies in Achieving Outstanding  
Performance of Economic Institutions: a Case Study Of the Port  
Institution in Skikda**

سمير عماري

جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر \*

s.ammari@univ-skikda.dz

تاريخ القبول: 2021/10/30

تاريخ الاستلام: 2021/09/22

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجيا، الموارد التنظيمية والبشرية) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة؛ ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (65) عاملاً إدارياً، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ssps لتحليل بيانات الاستبيان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها في تحقيق الأداء المتميز. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من المقترحات التي تفيد واقع العمل التنظيمي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية؛ الأداء المتميز؛ المؤسسة المينائية بسكيكدة.

تصنيف JEL: D24؛ M12؛ O30

**Abstract:**

This study aimed to identifying the role of Core Competencies in achieving Outstanding Performance of economic institutions, by studying the case of the Port institution in Skikda. To achieve the objective, a questionnaire was designed for the purpose of data collection, distributed to a random sample of (65) administrative workers. The descriptive analytical approach has been used. The statistical package for social sciences SPSS was

\* المؤلف المراسل، سمير عماري.

used to Analysis the questionnaire data .A number of results have been reached, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$ , which highlights the contribution of the core competencies in achieving outstanding performance of the port institution in Skikda .In the light of these results, a number of recommendations were formulated to inform the reality of the regulatory work in the port institution in Skikda.

**Keywords:** Core Competencies; Outstanding Performance; Port Institution in Skikda.

**Jel Classification Codes :** D24 ; M12 ; O30.

#### مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الراهن العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي قد تعيقها أو تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها؛ الأمر الذي يستوجب منها ضرورة التميز في أدائها، ويقع عبء ذلك على إدارة هذه المؤسسات، والتي عليها أن تدرك أن التفوق التنافسي يعتمد بدرجة كبيرة على ما تمتلكه كل مؤسسة من موارد وإمكانات. إن التميز في الأداء يعتبر انعكاساً لقدرة المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهداف البقاء والتطور والنمو، كما يُعد مؤشراً على ارتفاع مستوى الكفاءة والفعالية بها، وتقف وراءه عوامل كثيرة، كالمقدرات الجوهرية، والتي تعني تلك القدرات والمهارات التي تمتلكها أي مؤسسة بهدف الحفاظ على موقعها التنافسي (رعد و عبد الله، 2020، صفحة 301)، وهي ترتبط بالتكنولوجيا والزبائن، وبالموارد التنظيمية والبشرية، فضلاً على ذلك فإن تحقيق التكامل بين هذه المقدرات يساعد المؤسسات على تجاوز أداء منافسيها، وذلك نتيجة للأثر التداولي بين تلك المقدرات، والتي تعتبر بمثابة قوى استراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للأداء المتميز (شحاذة و آخرون، 2019، صفحة 136).

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في أمس الحاجة إلى استثمار مقدراتها الجوهرية، وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة الجزائرية في جميع المجالات خاصة في السنوات الأخيرة، حيث أفرزت هذه التحويلات العديد من الانعكاسات على البيئة التنافسية محلياً، وبالتالي فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى توفير الموارد اللازمة التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى خدماتها وبما يضمن لها تحقيق التميز في أدائها.

## مشكلة الدراسة:

تُعد قضية تحقيق التميز في الأداء طموح كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والتفوق التنافسي، لأنها ببساطة تعني تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعية، غير أنه عند الحديث عن كيفية تحقيق الأداء المتميز، فإنه تبرز العديد من الأساليب والأنماط الحديثة، ومن أهمها المقدرات الجوهرية، هذه الأخيرة تعتبر وسيلة مهمة للمؤسسات الاقتصادية في عملية التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للضغوط التنافسية المختلفة، ذلك أن استغلالها يساهم بشكل ناجح وفعال في تعزيز مركزها التنافسي. وبالتالي تعتبر المقدرات الجوهرية أساساً للمنافسة بين هذه المؤسسات، حيث أن التميز في الأداء يتحدد بما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد وإمكانات. الأمر الذي يستوجب عليها أن تدرك وتحدد بدقة مقدراتها الجوهرية وتعمل على تطويرها، وذلك من أجل الارتقاء بأدائها والوصول به إلى مستويات عالية من التميز. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوح من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة؟  
وبغرض الإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمقدرات الجوهرية والأداء المتميز، وفيما تكمن أهميتهما بالنسبة للمنظمات؟
- ما مستوى المقدرات الجوهرية والأداء المتميز والمحقق المحقق في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، إدارة التكنولوجيا، الموارد التنظيمية والمادية) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.
  - الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة إدارة التكنولوجيا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.
  - الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  تبرز مساهمة الموارد التنظيمية والمادية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة المينائية بسكيكدة.
- أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال تناولها لموضوعات مهمة في حقل إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في المقدرات الجوهرية والأداء المتميز، وما يترتب عليها من فتح المجال أمام الباحثين الآخرين للخوض في تفاصيل ومتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مما يحقق تراكما معرفيا، أما الأهمية الميدانية للدراسة فتتمثل في معرفة واقع المقدرات الجوهرية والأداء المتميز والعلاقة بينهما في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوجيه هذه الأخيرة لتناول هذه الموضوعات والاستفادة منها لتعزيز أدائها، وكذلك تقديم نتائج يمكن توظيفها من طرف المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية الأخرى في استثمار مواردها، وبما يساهم في نموها وتطورها وصولا إلى تحقيق التفوق التنافسي.

#### أهداف الدراسة:

- التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المقدرات الجوهرية والأداء المتميز؛
- التعرف على واقع المقدرات الجوهرية والأداء المتميز المحقق بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المتميز على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- تقديم بعض المقترحات حول متغيرات الدراسة، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تمت الإحاطة بالجوانب النظرية لمتغيرات البحث من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع ذات الصلة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان

للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة على مستوى المؤسسة المينائية بسكيدة.

### الدراسات السابقة:

- من بين الدراسات السابقة التي تناولت كل من المقدرات الجوهرية والأداء المتميز ما يلي:
- دراسة (شحاذه وآخرون، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز، وذلك لدى مدربي الساحة والميدان في محافظة ديالى بالعراق، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها: أن المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان، وأن النتائج أظهرت بأن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هاذين المتغيرين، وفي إطار مناقشة النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على ضرورة تطوير المقدرات الجوهرية لمدربي الساحة والميدان والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز والفوز بالمنافسات الرياضية.
  - دراسة (عطا وعلي، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الكبير الذي تحدته المقدرات الجوهرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية والكشف عن علاقة وتأثير المقدرات الجوهرية بالريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق والمتمثلة بشركة زين العراق وآسيا سيل للاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في الريادة الاستراتيجية بشكل عام في الشركتين المبحوثتين، وختاماً خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها: يتوجب على إدارات الشركتين المبحوثتين فتح آفاقها على البلدان الأخرى من اجل استقطاب الكفاءات العلمية ممن يتوفر لديهم القدرة على الإبداع وعلى وجه الخصوص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - دراسة (خلف، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) في التفوق التنظيمي من خلال أبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال)، وذلك بالتطبيق على كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة ديالى في العراق. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي، كما أن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هاذين المتغيرين، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة التأكيد على أهمية تطوير المقدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة والذي بدوره يؤدي إلى تفوقها.

- دراسة (Agha & Alrubaiee, 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تم في هذه الدراسة قياس المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد هي: الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين، كما تم قياس الميزة التنافسية أيضا من خلال بُعدي المرونة والاستجابة. حيث تكونت عينة الدراسة من 77 مديرا في صناعة الطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للمقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية، كما أن الميزة التنافسية لها أيضا تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

مناقشة الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ركزت الدراسة الحالية على الأبعاد الرئيسية للمقدرات الجوهرية والتي يتفق عليها أغلب الباحثين، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد ثانوية أخرى؛
- الدراسة الحالية ربطت مباشرة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والأداء المتميز بخلاف الدراسات السابقة والتي تناولت علاقة المقدرات الجوهرية بمتغيرات أخرى، كما أنها تُعد الدراسة الوحيدة على المستوى الوطني والتي ربطت بين المتغيرين، وذلك في حدود علم الباحث؛
- بعض الدراسات السابقة تناولت الأداء الوظيفي المتميز، على عكس الدراسة الحالية فتتناول الأداء المتميز للمنظمات؛
- الدراسة الحالية تم إسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخلاف أغلب الدراسات السابقة والتي ركزت على المؤسسات التعليمية أو الإدارات العمومية أو شركات الاتصالات؛
- تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تركيزها على قطاع حيوي ومهم في الاقتصاد الوطني وهو قطاع الموانئ، وبالتالي فهي تفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية حول الموضوع وفي قطاعات ومؤسسات أخرى.

## 1- الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة بعض المفاهيم الأساسية حول متغيرات الدراسة، كما يتضمن كذلك لمحة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة.

### 1-1 ماهية المقدرات الجوهرية:

تُعد المقدرات الجوهرية من المورد المهمة للمنظمات، من هذا المنطلق سيتم من خلال التالي توضيح ماهيتها، وذلك من خلال توضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها وأخيرا أبعادها.

### 1-1-1 مفهوم المقدرات الجوهرية:

لم يتفق الباحثين على وضع تعريف محدد ومتفق عليه للمقدرات الجوهرية، وذلك بسبب اختلاف آرائهم وتوجهاتهم الفكرية، ومن أجل وضع استراتيجية محكمة لا بد للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية، بمعنى يجب أن تعرف المنظمة نقاط قوتها وضعفها داخليا لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، وعرفت المقدرات الجوهرية على أنها مجموعة من المهارات التكنولوجية التي تمكن المنظمة من تقديم منافع للزبائن والتي تميزها عن بقية المنافسين (رشيد صالح و جلاب، 2008، صفحة 143)، كما عرفت على أنها المهارات والمعرفة التنظيمية والتي بدونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل من أي منظمة أخرى (Sliber & Kearny, 2010, p. 112)، وهناك من يعتبرها بأنها تلك المهارات والموارد الضرورية لبقاء المنظمات ونموها (حيرش، 2011، صفحة 53). ومن التعريفات الأخرى للمقدرات الجوهرية أنها مزيج من العوامل المتمثلة بالتعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري والمرونة الإستراتيجية الفريدة والمكاملة لبعضها البعض والتي تسمح للمنظمة ببناء ميزة تنافسية للتفوق على منافسيها (الزبياري جبرائيل، 2013، صفحة 11). كما عرفت بأنها جملة النشاطات التي تؤديها المنظمة خصوصا عند المقارنة مع المنافسين، وإضافة قيمة متميزة لمنتجاتها وخدماتها في مدة زمنية محددة. (Hitt & al, 2003, p. 113) بناء على ما تم تقديمه من تعاريف يتضح بأن المقدرات الجوهرية هي مجموعة من القدرات والموارد والمهارات التنظيمية والتي يمكن للمنظمة استثمارها بطريقة مثلى بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن لرضا الزبون، وضمان النجاح والتفوق على منافسيها على المدى الطويل في ظل بيئة ديناميكية شديدة التغير.

### 2-1-1 أهمية المقدرات الجوهرية:

تتجلى أهمية القدرات الديناميكية بالنسبة للمنظمات في تمكينها من التفوق على منافسيها من خلال أدائها المتميز وقدرتها على تطوير المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن، كما أن الأهمية الحاسمة للمقدرات الجوهرية هي التطوير المستمر لكفاءة موظفي المنظمة أثناء التعليم والتدريب لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهذا يتطلب تخطيطا منتظما لرفع مستوى المهارات القديمة وتطوير مهارات جديدة،

بالإضافة إلى تطوير استراتيجيتها للحفاظ على مركزها الأفضل في السوق فضلا عن صياغة استراتيجياتها المستقبلية ووضع خطط منهجية لتطوير القدرات الأساسية المستغلة في المنظمة (رعد و عبد الله، 2020، صفحة 301).

### 1-1-3 خصائص المقدرات الجوهرية:

لكي تصبح المقدرات جوهرية لا بد لها أن تتصف بخصائص أساسية لبنائها منها (Newbert, 2007, p. 134):

- قيمة: إن الإمكانيات ينبغي أن تكون قيمة حتى تصبح مقدرات جوهرية، وذلك من خلال مساعدة إدارة المنظمة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة، كما تزودها بمزايا تنافسية من خلال زيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات لتخلق قيمة لربائها؛
  - نادرة: إن الإمكانيات النادرة هي تلك التي يمتلكها عدد قليل من المنافسين الحاليين والمحتملين، أي أنها الإمكانيات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى أو أنها ممتلكة من طرف عدد قليل من المنظمات؛
  - صعوبة التقليد: إن صعوبة تقليد ومحاكاة الإمكانيات من طرف المنافسين لكل ما يمتلكه المنظمة هو جوهر المقدرات الجوهرية؛
  - لا يمكن استبدالها: إن الإمكانيات التنظيمية تصبح مقدرات جوهرية عندما لا يوجد لها مكافئ أو معادل استراتيجي. فالمورد يصبح مكافئاً استراتيجياً لمورد آخر عندما يمكن استخدام أي واحد منها وبشكل منفصل في تنفيذ نفس الاستراتيجيات.
- ### 1-1-4 أبعاد المقدرات الجوهرية:

اختلف الباحثين في تحديدهم لأبعاد المقدرات الجوهرية، غير أن أهم الأبعاد الشائعة والمعتمدة لدى الكثير منهم تتمثل في الأبعاد التالية:

-التعلم التنظيمي: هو ذلك النشاط الذي تستطيع من خلاله المنظمات الوصول إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، وهو يركز على عمليات الجمع والتحليل والتي ينطوي عليها التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات، في حين المنظمات المتعلمة يكون لديها توجه عملي نحو استخدام أدوات منهجية تشخيصية وتقييمية محدودة تساعد في تحديد وتعزيز وتقييم جودة عمليات التعلم التنظيمي داخل تلك المنظمات (Ngwenya & coburgh, 2009, p. 5). كما يعد هذا البعد ذو أهمية كبيرة في تحقيق النجاح للمنظمات، إذ أن كل من التجارب والخبرات المتراكمة من خلال التعامل مع وبين العاملين والمهارات فضلا عن المقدرات المختلفة والتي تساهم جميعها في تكوين

التعلم التنظيمي الذي يأخذ أشكالاً مختلفة مثل التعليم المستمر، التثقيف والحوار، العمل بروح الفريق والتمكين في كل شيء يتعلق بتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة. (Doshi & Khokle, 2011, p. 3)

-رأس المال البشري: يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية تحسين إنتاجية المنظمة، كما يعد البعد الأكثر أهمية للمقدرات الجوهرية كونه من الموجودات الاستراتيجية المهمة في المنظمة وأكثرها قيمة لأنه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وتوليد الثروة، كما أنه لا فائدة من وجود تكنولوجيا متفوقة بدون رأس مال بشري قادر على تشغيلها (لفته و باقر، 2020، صفحة 269).

-المرونة الاستراتيجية: المقصود بهذا البعد هو قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية ومن ثم تسخير الموارد المادية والبشرية للاستجابة لهذا التغيير، كما يقصد بها قدرة المنظمة على الموائمة والتكيف المتتالي مع التغيير البيئي، حيث ينطوي ذلك على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع الاستراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات (Radomska, 2015, p. 19).

-إدارة التكنولوجيا: إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة، وإجراءات وتجربة ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد، كما تعني كذلك تقديم المنتجات الجديدة حسب رغبات الزبائن المختلفة والاستجابة لتغيرات السوق والتكنولوجيا وهذا يتطلب إطلاق الطاقات البشرية التي سيكون بمقدورها الإبداع والتجديد المستمر (تايه محمد، 2013، صفحة 441).

-الموارد التنظيمية والمادية: تمثل المهارات والخصائص التي من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية، وتتضمن أيضا الموارد الفريدة والنادرة. وهناك من يعتبرها بأنها كل ما يمتلكه المنظمة من قدرات وموجودات ومعرفة وخبرات ومهارات الموظفين والتي من الصعب نقلها أو استنساخها والمصانع والآلات والمواد الخام والأراضي والعمليات التنظيمية التي تمكن المنظمة من اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية (عطا و علي، 2018، الصفحات 382-383).

## 2-1 ماهية الأداء المتميز:

يُعد التميز مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات، وهو ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق رضا جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة. من هذا المنطلق سيتم من خلال التالي توضيح ماهية الأداء بالنسبة للمنظمات.

## 1-2-1 تعريف الأداء المتميز:

نظراً لكون مصطلح الأداء المتميز أحد المصطلحات الحديثة والحيوية في مجال إدارة الأعمال، فقد حظي باهتمام كبير من طرف المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاحها، وذلك في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما أن الكثير من الباحثين والمختصين تناولوا هذا المصطلح من خلفيات علمية متنوعة، فمنهم من يعتبره بأنه محصلة لمجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المنظمة، وتحقق من خلالها الرضا لمختلف أطرافها داخلياً وخارجياً (صخري و عبادي، 2012، صفحة 29)، وبالتالي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق التفوق والنجاح المتزايد من خلال امتلاكها لخاصية تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى المنافسة لها (جاد الرب، 2013، صفحة 113)؛ ومن وجهة نظر أخرى فهو يعني أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تحققه المنظمة (الجراح، 2019، صفحة 9). كما عرف بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل أو القيادة، وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع، وفي المراجعة الأولية لسلاسل الإيزو (ISO9000) (جميل و سفير، 2011، صفحة 156). وهناك من يرى بأن الأداء المتميز هو الأداء الذي يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية (زايد، 2011، صفحة 3)، وكذلك القيام بنشاطاتها في ظل ظروف بيئية متغيرة (النصر، 2008، صفحة 76).

إن الفكرة الرئيسية وراء الأداء المتميز تكمن في الجودة التي تؤدي بها المنظمة عملها مهما كان نوعه (علي، 2005، صفحة 231)، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الأداء المتميز هو: رهينة توافر مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي تنفرد بها أي المنظمة، والتي يسمح استغلالها من تحقيق هذه الأخيرة لمستويات متقدمة وغير مسبقة من الأداء، وهو ما ينعكس جلياً من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية متميزة وفريدة في مجال عملها.

## 1-2-2 أهداف تطبيق وتبني التميز في الأداء:

يمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المنظمات في التالي (عثمان و آخرون،

2018، صفحة 25):

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء بهدف تحسين ثقتهم؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين؛
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها؛
  - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
  - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
  - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 2-2-3 خطوات ومتطلبات تحقيق الأداء المتميز:**

هناك مجموعة من الخطوات التي تمثل مداخل حديثة، يمكن إتباعها لتطوير أداء المنظمات، والوصول به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرزها ما يلي (يوسف، 2005، الصفحات 51-52):

- وضع معايير عالية للأداء لكل الأفراد العاملين بالمنظمات، والعمل على رفعها بشكل تدريجي؛
- تطوير الموظفين بالمنظمات خاصة فئة الرؤساء، وذلك بإتباع أسلوب التناوب الوظيفي؛
- إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها؛
- تزويد المنظمات بمواهب وكفاءات جديدة، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية بمختلف وحداتها.

كما يتطلب تحقيق الأداء المتميز مجموعة من المتطلبات هي كالتالي (السلي، 2001، صفحة 176):

- تصميم الوظيفية بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛
  - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد؛
  - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
  - توفير الأفراد المؤهلين وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- 1-3 التعريف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة:**

المؤسسة المينائية بسكيكدة هي مؤسسة اقتصادية عمومية تساهم بنسبة كبيرة في المبادلات البحرية الجزائرية ويعود ذلك للموقع الاستراتيجي الذي يحتله الميناء والذي جعله في المرتبة الثالثة محليا من حيث النشاط التجاري بعد مينائي الجزائر وبجاية (شيلي، 2020، صفحة 175)، تأسست المؤسسة المينائية بموجب المرسوم رقم 482 المؤرخ في شهر أوت 1982 في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات. كما تعتبر مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق القانون والأنظمة الخاصة باستقلالية المؤسسات تقع بالمنطقة الصناعية الصغرى "فهد الأسود" بسكيكدة ويبلغ عدد العمال 1191 عامل، كما تحتوي المؤسسة على 5 موانئ ترتبع على مساحة قدرها 30 كلم<sup>2</sup> هي:

ميناء القل، ميناء المرسي، ميناء سطورة، ميناء مزدوج، الميناء الجديد. أما فيما يتعلق بأنشطتها فتمثل في:

- شحن وتفريغ وتخزين البضائع؛
- القيام بعملية السحب البحري، القيادة والإرشاد البحري؛
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية؛
- القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن؛
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذلك التلوث البحري؛
- الاستغلال الجيد ليد العاملة وللمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية؛
- ضمان خدمات عامة عبر وظيفتي الصيانة والاستغلال بمختلف أنواعهما.

## 2- الإطار التطبيقي للدراسة

سيتم من خلال هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية، وذلك على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة.

### 1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وإطارات المؤسسة المينائية، وبالنسبة للعينة فتم الاعتماد على العينة العشوائية المتعددة المراحل، كون المؤسسة محل الدراسة تتكون من العديد من المديرات، والاختيار وقع على مديرية الموارد البشرية، حيث تم توزيع 65 استبيان على العاملين في مختلف مستوياتها الإدارية، أُسترجع منها 51 استبيان صالح للدراسة، أي ما يمثل نسبة 78.46% من عدد الاستبيانات الكلية الموزعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): توزيع الاستبيان على أفراد العينة

النسبة %	العدد	البيان
100	65	حجم العينة
100	65	الاستبيانات الموزعة
12.31	08	الاستبيانات المفقودة
9.23	06	الاستبيانات المرفوضة
78.46	51	الاستبيانات المقبولة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث

2-2 طريقة تصميم الاستبيان: تم بناء وتصميم الاستبيان والذي اشتمل على جزأين هما:  
 - الجزء الأول: خاص بالبيانات الوظيفية: السن، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة.  
 - الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء على مجموعة من العبارات بلغ عددها 36 موزعة على متغيري الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : مقياس ليكرت الخماسي

الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، تم إعطاء المقاييس التالية للمتوسط الحسابي والمبينة في الجدول رقم (03) ، كما يلي:

الجدول رقم (03) : الاتجاه العام حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	$1.8 > x \geq 1.8$	$2.6 > x \geq 2.6$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الإتجاه العام	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث

3-2 صدق وثبات أداة الدراسة: يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معامل الثبات العام بالنسبة للاستبيان ككل كان مرتفعا، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات. أما عن تحكيم الاستبيان فقد تم عرضه في صورته الأولية مجموعة من المحكمين، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم ونصائحهم أثناء ضبط الاستبيان النهائي.

الجدول رقم (04) : قيم معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المقدرات الجوهرية	22	0.818
الأداء المتميز	14	0.764
معدل الثبات العام	36	0.837

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

4-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، التكرارات والنسب المئوية، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط الخطي لبيرسون، معامل التحديد.

5-2 اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogorov-smirnov، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-smirnov		
sig*	قيمة z	المتغيرات
0.102	1.326	جميع متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (05) أن نسب التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة بلغت 0.102 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

6-2 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-6-2 عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة:

الجدول (06) : خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخصائص	البيان
49.02	25	أقل من 30 سنة	السن
27.45	14	من 31 إلى 40 سنة	
17.65	09	من 41 إلى 50 سنة	
5.88	03	أكثر من 50 سنة	
7.84	04	رئيس قسم	المنصب الوظيفي
11.76	06	رئيس مصلحة	
15.69	08	رئيس فرع	
64.71	33	موظف	المؤهل العلمي
9.81	05	متوسط فأقل	
27.45	14	ثانوي	
56.86	29	جامعي	

5.88	03	أخرى
45.10	23	5 سنوات فأقل
37.26	19	من 6 إلى 10 سنوات
13.72	07	من 11 إلى 15 سنة
3.92	02	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة وهم من الموظفين الإداريين، كما أن غالبيتهم لديهم مستوى جامعي، وذو خبرة أقل من 10 سنوات. 2-6-2 عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (07) أدناه يلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث حول متغير المقدرات الجوهرية كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير المقدرات الجوهرية (3.02) وبانحراف معياري (0.682). كما تظهر النتائج أيضا وجود مستوى متوسط للأداء المتميز المحقق، حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.88 وبانحراف معياري 0.762.

الجدول (07) : تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لدرجة الموافقة
<b>المتغير المستقل: المقدرات الجوهرية</b>				
التعلم التنظيمي	2.16	0.798	5	ضعيف
رأس المال البشري	3.38	0.641	2	متوسط
المرونة الإستراتيجية	2.74	0.704	4	متوسط
إدارة التكنولوجيا	3.22	0.743	3	متوسط
الموارد التنظيمية والمادية	3.62	0.634	1	مرتفع
المجموع الكلي	3.02	0.682	/	متوسط
<b>المتغير التابع: الأداء المتميز</b>				
المجموع الكلي	2.88	0.762	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

7-2 اختبار الفرضيات ومناقشتها: يتم اختبار الفرضيات ومناقشتها من خلال الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير المقدرات الجوهرية و أبعادها على الأداء المتميز

	معامل	F	Sig	معامل	معامل	المتغيرات/ الأبعاد
	الإنحدار $\beta$			التحديد $R^2$	الإرتباط R	
الأداء المتم يز	0.316	08.640	0.008	0.181	0.426	التعلم التنظيمي
	0.523	26.122	0.000	0.507	0.712	رأس المال البشري
	0.364	14.672	0.000	0.270	0.520	المرونة الإستراتيجية
	0.372	10.758	0.004	0.295	0.543	إدارة التكنولوجيا
	0.458	18.261	0.000	0.387	0.622	الموارد التنظيمية والمادية
	0.496	32.242	0.000	0.438	0.662	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

#### 1-7-2 إختبار الفرضية الرئيسية:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول (08)، وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الإرتباط (0.662)، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.438) أي أن ما قيمته (43.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز سببها المقدرات الجوهرية، والنسبة الباقية (56.2%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وتعزى تلك النتيجة أن المؤسسة المينائية محل الدراسة تتمتع بالمقدرات الجوهرية، كما يدل معامل الإنحدار  $\beta$  (0.496) على وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة، حيث كلما زادت المقدرات الجوهرية بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.496 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (32.242) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية.

#### 2-7-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

يتم اختبارها من خلال نتائج الجدول رقم (08) والذي يبين وجود علاقة ارتباط موجبة وبشكل دال إحصائيا بين أبعاد المقدرات الجوهرية ومتغير الأداء المتميز كالتالي:

- معامل الارتباط بين بعد التعلم التنظيمي ومتغير الأداء المتميز بلغ (0.426)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.181)، مما يعني أن التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (18.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، كما يعني معامل الانحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.316) على أنه كلما زادت التعلم التنظيمي بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.316 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (08.640) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- معامل الارتباط بين بعد رأس المال البشري ومتغير الأداء المتميز بلغ (0.712)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.507)، مما يعني أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (50.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، كما يعني معامل الانحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.523) على أنه كلما زاد رأس المال البشري بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.523 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.122) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

- معامل الارتباط بين بعد المرونة الاستراتيجية ومتغير الأداء المتميز بلغ (0.520)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.270)، مما يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (27%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، كما يعني معامل الانحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.364) على أنه كلما زادت المرونة الاستراتيجية بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.364 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.672) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- معامل الارتباط بين بعد إدارة التكنولوجيا ومتغير الأداء المتميز بلغ (0.543)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.295)، مما يعني أن إدارة التكنولوجيا تفسر ما نسبته (29.5%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، كما يعني معامل الانحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.372) على أنه كلما زادت إدارة التكنولوجيا بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.372 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه

العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.758) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

- معامل الارتباط بين بعد الموارد التنظيمية والمادية ومتغير الأداء المتميز بلغ (0.622)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.387)، مما يعني أن الموارد التنظيمية والمادية تفسر ما نسبته (38.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز، كما يعني معامل الانحدار  $\beta$  والذي بلغت قيمته (0.458) على أنه كلما زادت الموارد التنظيمية والمادية بوحدة واحدة زاد الأداء المتميز بـ 0.458 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.261) وهي دالة عند مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

#### الخلاصة:

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج أهمها التالي:

- وجود فجوة معرفية لتشخيص وتفسير دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني؛
  - بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للمقدرات الجوهرية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المقدرات الجوهرية (3.02)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر بدرجة مقبولة على المقدرات الجوهرية اللازمة لممارسة أنشطتها؛
  - بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء المتميز المحقق في المؤسسة محل الدراسة كان كذلك متوسطاً، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأداء المتميز (2.88)، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام متوسط من طرف المؤسسة محل الدراسة لتحقيق الأداء المتميز؛
  - بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة المقدرات الجوهرية وأبعادها في تحقيق الأداء المتميز المؤسسة محل الدراسة.
- في ضوء النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتطوير المقدرات الجوهرية سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المؤسسة ككل؛
  - اعتبار الأعمال المتميزة والمقدرات التي يمتلكها العامل هي الأساس في التقييم والمكافئة؛
  - ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والعمل على تدريبها وتطويرها، وذلك لأن المورد البشري أهم مقدره جوهرية لدى المؤسسة؛

- ضرورة السعي لامتلاك موارد فريدة من أجل تحقيق النجاح والتفوق التنافسي؛
  - ضرورة تبني ثقافة التميز وترسيخ العمل الجماعي لأنه من أبعاد المقدرات الجوهرية ، ومنح فرق العمل المتميزة حوافز ومكافآت لإنجازاتهم الجماعية؛
  - العمل على بناء مقدرات جوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحديد أهم الموارد والإمكانيات المناسبة؛
  - متابعة التطورات السريعة في بيئة العمل، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الاستفادة القصوى في تحسين وتطوير الأداء المتميز.
- ❖ قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

#### ➤ الكتب:

- جاد الرب، سيد محمد، 2013، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر.
- حيرش، عيسى محمد، 2011، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش، 2008، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زايد، عادل محمد، 2011، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- السليبي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب، القاهرة، مصر.
- النصر، أبو مدحت، 2008، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

#### ➤ المقالات في مجلة علمية:

- تايه محمد، صفاء ، 2013، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، مجلة آداب الكوفة، المجلد6، العدد15، ص ص 425-458، العراق.
- الجراح، أضواء كمال، 2019، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد1، ص ص 1-22، العراق.
- خلف، نصير قاسم، 2018، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، المجلد8، العدد26، ص ص 134-154، العراق.
- رعد، رؤوف عدنان، عبد الله، محمد سليمان، 2020، دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد51، ص ص 298-314، العراق.
- شحاذه، عثمان محمود، وآخرون، 2019، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان في محافظة ديالى، مجلة كلية التربية الأساسية، عدد خاص، ص ص 482-510، العراق.
- شيلي، إلهام، 2020، واقع تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد02، العدد01، ص ص 164-184، الجزائر.

- صخري، عمر، عبادي، فاطمة الزهراء، 2012، نظم الإدارة البيئية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد07، ص ص27-42، الجزائر.

- عثمان ليلي، آخرون، 2018، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات التجارة والأعمال، العدد5، ص ص25-32، الجزائر.

- عطا، خالدية مصطفى، علي، فخري عبادي، 2018، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية، مجلة دنانير، العدد21، ص ص373-406، العراق.

- لفته، بيداء ستار، باقر، علي عبد العظيم، 2020، تأثير بناء المقدرات الجوهرية في الإدارة الضريبية: بحث تحليلي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دنانير، العدد23، ص ص259-280، العراق.

#### ➤ المداخلات في المؤتمرات:

- جميل، أحمد، سفير، محمد، 2011، التميز في الأداء، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

- علي، عبد الله، الأداء المتميز، 2005، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

#### ➤ الرسائل الجامعية:

- الزبياري، جبرائيل أحمد إسماعيل، 2013، علاقة المقدرات الجوهرية بعوامل النجاح الاستراتيجي وتأثيرها في فاعلية قرارات الائتمان المصرفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.

- يوسف، بسام عبد الرحمن، 2005، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.

#### ❖ قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

#### ➤ الكتب:

- Doshi, Vijayta & Khokle, Pradyumana, 2011, **Impact of Learning**, IIMA-India.

- Hitt Michael A et al, 2003, **Strategic Management**, Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, Ed.5.

- Sliber Kenneth & Kearny Lynn, 2010, **Organization Intelligence : A Guide To under standing The Business of your organization For H.R**, Training Sons, Inc, New sersey, USA.

#### ➤ المقالات:

- Newbert, S. L, 2007, Empirical Research on the Resource – Based view of the firm: An Assessment and suggestion for Future Research, **Strategic Management Journal**, Vol 28, Issue2, p147-121, USA.

- Radomska Joanna, 2015, Strategic Flexibility of Enterprises, **journal of Economics Business and Management**, Vol 3, No 1.pp19-23, Poland.

- Sabah Agha, Laith Alrubaiee, 2012, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol 7, No 1.pp192-204, Jordan.

➤ الرسائل الجامعية:

-Ngwenya & S coburgh,2009, **Organizational Learning: An Exploration of The Influence of Capabilities and Factors**, PhD, Dissertation, Capella University.