

أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي -

The Impact of Competencies' Management on the distinguished performance of the economic enterprise - A Field Study at the Algerian Telecom Corporation in Eloued-

أحمد تي¹ *، حمزة بالي²، الأخضر بن عمر³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، tei-ahmed@univ-eloued.dz

² جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، balihamza43@gmail.com

³ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)، lakhdar_ben82@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/10/31، تاريخ المراجعة: 2020/11/07، تاريخ النشر: 2021/01/23

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية بأبعادها الأربع في تحقيق الأداء المتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من 52 عامل من إطارات المؤسسة محل الدراسة. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS.25)، توصلت الدراسة إلى أن لتسيير الكفاءات دور جد فعال وأساسي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية بأبعادها الأربع والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: تسيير الكفاءات البشرية؛ أداء متميز؛ مؤسسة اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M12 ؛ M21.

Abstract: The study aimed to know the effect of managing human competencies in its four dimensions in achieving the distinguished performance of Algeria Telecom in the Eloued, and to achieve the aim of the study, the descriptive and analytical approach was adopted, and the information was collected by means of a questionnaire that was submitted to a random sample of 52 workers from the frameworks of the institution under study. After analyzing the data using the (SPSS.25) program, the study concluded that the management of competencies has a very effective and fundamental role in achieving outstanding performance in the institution under study, and that there is a statistically significant impact relationship between the management of human competencies in its four dimensions and the outstanding performance in the institution under study.

Keywords: Human competency management; Outstanding performance; Algeria Telecom Corporation.

Jel Classification Codes : M12 ; M21.

I- تمهيد :

تسعى المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي جاهدة إلى الاندماج في اقتصاد المعرفة بهدف تحقيق التميز والتفوق التنافسي، وهذا من خلال الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يتوفر عليها أفرادها للوقوف في وجه المنافسة، فالنجاح تصنعه الكفاءات التي تتميز بمجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات في مجال العمل. لذا أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على الكثير من المقاربات لتسيير كفاءاتها لكي تتكيف مع المتغيرات الاقتصادية واقتصاد المعرفة.

إن المؤسسات الجزائرية ومنها الخدمانية خاصة، ومع حدة المنافسة في العصر الحالي أصبحت مطالبة بالاندماج في اقتصاد المعرفة، والاستجابة إلى مختلف المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة والتي تتطلب تحقيق متطلبات ومقومات الأداء المتميز من خلال الجودة والتجديد وتحقيق سبق في خدمة الزبون والرفع من درجة ولائه، الأمر الذي يحتم على المؤسسات الاهتمام بالكفاءات والبحث عن كيفية الحصول عليها سواء بالتخطيط والاستقطاب وتنميتها وتقييمها واعتبارها أهم العناصر لتحقيق الأداء المتميز.

1.I- إشكالية الدراسة :

في ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد تسيير الكفاءات، وأثرها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، لذا جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؟

2.I- الفرضيات :

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضيات الفرعية:

يتفرع عن الفرضية الأساسية جملة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة؛

3.I- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة، تسيير الكفاءات وعلاقته بالأداء المتميز، وما لهما من تأثيرات واضحة على أداء المؤسسة، والدور الفعال لكلا المتغيرين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، لكون كلاهما من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المؤسسة.

4.I- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- إبراز مفهوم تسيير الكفاءات ودوره في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة أهم أبعاد تسيير الكفاءات والأداء المتميز؛
- توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية؛
- إظهار الدور الكبير الذي يلعبه تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؛
- معرفة واقع تسيير الكفاءات ومدى مساهمته في تحقيق الأداء المتميز لدى المؤسسة محل الدراسة.

5.I- الدراسات السابقة:

- دراسة (بعجي سعاد، 2019) بعنوان: دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة (أركوديم) ميديا. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (35) عاملا، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.19)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (عبد المطلب بيسار، 2017) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. (عبد المطلب بيسار، 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، والهيكلية، والزبوني؛ كما أنه يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ أيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلية، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- دراسة (شوشان سهام، يجباوي نعيمة، 2017) بعنوان: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة. تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (57) عينة من الإطارات بالشركة محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية لاختبار فرضياتها. وبعد تحليل البيانات

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، فقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب فرضيات الدراسة والتي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها (توظيف الكفاءات، تطوير الكفاءات، تقييم الكفاءات) والأداء المتميز. - دراسة (بن حجوبة حميد، باصور عقيلة، 2017) بعنوان: الإبداع ودوره في تحسين الأداء المتميز للمؤسسة في ظل إدارة المعرفة- دراسة حالة: مؤسسة موبيليس المدية دراسة قياسية. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (28) عينة من العاملين في مؤسسة موبيليس بالمدية، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات وتعريف المصطلحات. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.20)، فقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع من خلال (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الابتكار، المبادرات الخلاقة) والأداء المتميز تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 93.8%.

- دراسة (عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة، 2013)، بعنوان: دور تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء أقسام، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (130) عاملا، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباط بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة محل الدراسة، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية عالية حسب أفراد العينة، وأن هناك علاقة ارتباط بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقا مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي والطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة على الاستبيان، كما تتفق مع دراسة (شوشان سهام، يحيوي نعيمة، 2017) التي تناولت العلاقة بين متغير تسيير الكفاءات ومتغير الأداء المتميز، في حين أن الدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية، وهي: دراسة (بعجي سعاد، 2019) التي ركزت على تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية تحقيق الأداء المتميز للعاملين؛ دراسة (عبد المطلب بيسار، 2017) التي هدفت إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز؛ دراسة (بن حجوبة حميد، باصور عقيلة، 2017) التي هدفت إلى إيجاد العلاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز؛ دراسة (عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة، 2013)، والتي أبرزت معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. أما من حيث هدف الدراسة فتتفق أغلب الدراسات مع هدف الدراسة الحالية والمتمثل في التعرف وقياس أبعاد متغير تسيير الكفاءات ومتغير الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، خصوصا دراسة (شوشان سهام، يحيوي نعيمة، 2017) التي تناولت دراسة العلاقة بين المتغيرين.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة، حيث تحاول هذه الدراسة محاولة دراسة واقع تسيير الكفاءات بأبعاده المختلفة لدى المؤسسات في بيئتنا المحلية، ومعرفة درجة تأثيره على مستوى الأداء المتميز.

6.I- الإطار النظري للدراسة :

6.I-1- الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات:

يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرتها على امتلاك وحسن تسييرها للكفاءات والمعارف كمدخل لتحقيق التميز.

6-1-1- ماهية تسيير الكفاءات:

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وتأثيرها على تحقيق الأهداف، ومنه يمكن للكفاءات أن تصنع الفارق بين المؤسسات في تحقيق الأهداف المرغوبة، لذا لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد من اعتماد مقاربات لتسييرها.

1. مفهوم الكفاءة:

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) على أنّها: مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها¹.

تعرف الكفاءة كذلك بأنّها: مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن².

أما (C.K.Perhalad et Gary Hamel) فقد تحدث عن الكفاءة من منظور المقارنة المرجعية، وفرق بين الكفاءة والكفاءة القادرة على صناعة الفرق في حقل المنافسة واصطاح عليه اسم الكفاءات المحورية (Core competence) وتعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو الأعمال المنظمة المتنوعة، وبالتالي فإنّها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة³.

للکفاءات عدّة أشكال ولكل كفاءة دور في المؤسسة، فالکفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (المحورية)، فحسب (leonard-Barton, 2000) يرى بأن الكفاءات الأساسية عاملاً رئيسياً لتمييز وانفراد المؤسسة عن منافسيها في بيئة العمل، وعرّفها (Hafeez et al, 2002) بأنّها تتعلق بالتسويق للمبيعات، بمعنى أنّ الكفاءات الأساسية لها علاقة مع الزبون.

2. تعريف تسيير الكفاءات:

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ويهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن⁴.

تسيير الكفاءات مفهوم يشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن⁵.

مما سبق فإن مفهوم تسيير الكفاءات يتمثل في تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وذلك من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية والتحفيزية وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، وذلك بهدف ترقيتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن.

6-1-2- أبعاد تسيير الكفاءات:

لتسيير الكفاءات أربعة أبعاد، تتمثل في: تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات.

- **تخطيط الكفاءات:** تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي، للتشغيل والكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات⁶.

إن التخطيط بمثابة الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات، فإن نجاح هذه المرحلة بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع، والجودة، المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز⁷.

- **استقطاب الكفاءات:** الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد، للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها، وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، إذا هي محاولة جذب أكفء الأشخاص للعمل بالمنظمة، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة⁸.

- **تسمية الكفاءات:** تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات.

- **تقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي يتم فيها بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

فتقييم الكفاءات هي عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة وفي كل المناسبات التسييرية المتاحة ومنها عملية التوظيف، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، عملية التكوين، منح الأجور..... الخ⁹.

ولقد اختلف العلماء في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن (Guy Le botref) يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءات في حد ذاتها ولهذا فهي يمكن أن تتعلق: بتقييم الموارد (المعارف، القدرات) والمهارات، وتطبيقات وظيفية تؤدي إلى معرفة التصرف¹⁰.

أما بالنسبة لـ (MEDEF) فإن تقييم الكفاءات هي عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو¹¹:

- تقييم للنتائج والأداء؛
- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛
- تقدير الطريقة التي يحصل بها الاجير على النتائج وتحقيق الأداء؛
- تقييم لإمكانات العامل وقدراته.

I.6-2- الأداء المتميز:

يعد مفهوم الأداء المتفوق أو المتميز من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المعقدة والسريعة.

6-2-1- مفهوم الأداء المتميز:

لقد اختلفت الدراسات وتعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، فالأداء المتميز لم يعد خيار مطروحا أمام المنظمة، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من الظروف والمتغيرات الخارجية، فالتميز هو نمط إداري وسلوك فعلي لكل منظمة.

يعرف الأداء المتميز على أنه قدرة المؤسسة على تجديد وتعديل على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والربح¹².

يعرف (Pinar & Girard) الأداء المتميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء¹³.

الأداء المتميز هو منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة، والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون¹⁴.
هو مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المنتمون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم وابتكاراتهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم¹⁵.

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المتميز هو تحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والابداع، وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، حيث يجب وضوح تلك الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، كما يجب أن يكون لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل من العاملين والعملاء.

6-2-2- أهداف الأداء المتميز:

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية¹⁶:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- تحسين نوعية المخرجات.

6-2-3- معايير الأداء المتميز :

توجد معايير للأداء المتميز للحكم على فاعلية الأداء منها¹⁷:

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء)؛
- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات)؛
- التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك)؛
- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات)؛

- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين)؛
 - إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات، وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة)؛
 - نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).
- 6-2-4- متغيرات الأداء المتميز:**

يمكن إبراز أهم متغيرات الأداء المتميز والتي تسهم في خدمة موضوع البحث في النقاط الثلاث التالية¹⁸:

- خفض التكاليف وزيادة الأرباح: تسعى المنظمات إلى خفض التكاليف من خلال تخفيض كلفة الخدمات المقدمة للزبائن، ومستوى كلفة العمليات التشغيلية والإدارية، بالإضافة إلى الأرباح التي تحققها عن طريق الخدمات التي تقدمها.
- تحسين الجودة: يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التي تسعى دائما إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فالتحسين المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر ومتجدد ذو عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، وان برامج تحقيق الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- خدمة المجتمع: يشكل إسهام المنظمة في خدمة المجتمع عنصرا أساسيا من عناصر تقويم الأداء، ويوضح هذا الجزء الاستشارات لحل المشاكل المؤسسية، وتنظيم أو المساهمة في ندوات أو ورش عمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص، أو أية إسهامات أخرى مثل براءات الاختراع، استشارات مهنية، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، أو دورات التعليم المستمر.

II - الطريقة والأدوات :

1.II- منهج الدراسة :

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور وفقرات الاستبيان، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، أما البيانات الثانوية فتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة والمنشورات والملتقيات العلمية المتعلقة بالموضوع الدراسة.

2.II- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة سونلغاز بالوادي، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان، وتم استرداد 56 استبيان، واستبعاد 04 استمارات لأنها غير صالحة للدراسة، ما يعني أن عدد الاستمارة الصالحة للدراسة 52 استمارة.

3.II- أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تضمن الجزء الأول التعريف بموضوع البحث والبيانات العامة الخاصة بالفئة المستهدفة، في حين تم تخصيص الجزء الثاني لمتغيرات الدراسة، حيث قسم الجزء الثاني عبارات خاصة بالمتغير

المستقل (تسيير الكفاءات)، وعبارات خاصة بالمتغير التابع (الأداء المتميز)، وتم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي للإجابة على عبارات الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة.

II.4- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان، أي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من أجل الأخذ بأرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة ومدى سلامة صياغتها، وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم.

II.5- ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، حيث تشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، والجدول التالي بين ذلك:

الجدول (01): معامل الثبات الفاكرونباخ

معامل الصدق	معامل لألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.88	78.80	20	تسيير الكفاءات	المحور الأول
0.901	81.30	12	الأداء المتميز	المحور الثاني
0.901	81.20	32	مجموع المحاور	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحورين الأول بلغ 78.80 والثاني بلغ 81.30 وهي تقترب من الواحد، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع المحاور (81.20). وهو يمثل نسبة مرتفعة مما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات.

كما تراوحت معاملات الصدق للمحاور بين (0.88) و(0.901) وهي تقترب من الواحد، وبلغت قيمة معامل الصدق بالنسبة لجميع المحاور (0.901)، مما يدل على أن محتوى الاستبيان يتميز بالصدق.

نستخلص مما سبق بأن النتائج المتوصل إليها سواء لمعامل الثبات أو معامل الصدق كلها كانت قريبة من الواحد الصحيح، مما يعني أن الاستبيان يتميز بالثبات والصدق وبالتالي نجهده يعبر عن العينة في تمثيلها لمجتمع الدراسة.

II.6- الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا بتميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.25، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

- اختبار الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات: بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- النسب المئوية بهدف تحديد نسبة التكرارات سواء لخصائص عينة الدراسة، أو لإجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة؛
- المتوسط الحسابي بهدف حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: بهدف تحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA.

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

نعمل على تقديم تحليل للخصائص الديموغرافية للعينة، وكذا تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

III.1-1- تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

تكونت عينة الدراسة من (52) مفردة تم تجميعها عن طريق الاستبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ووصفت عينة الدراسة

وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، وفيما يلي الوصف لعينة الدراسة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	61.34%	الأقدمية	أقل من 05 سنوات	14	26.92%
	أنثى	18	38.65%		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	34.62%
	المجموع	52	100%		من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	23.08%
العمر	أقل من 30 سنة	06	11.54%	المؤهل العلمي	15 سنة فأكثر	08	15.38%
	30 إلى أقل من 40 سنة	15	28.85%		المجموع	52	100%
	40 إلى أقل من 50 سنة	20	38.46%		ليسانس	16	30.76%
	أكثر من 50 سنة	11	21.15%		دراسات ما بعد التدرج	26	50%
	المجموع	52	100%		شهادات أخرى	10	19.23%
				المجموع	52	100%	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يشير الجدول رقم (02) إلى أن توزيع العينة من حيث الجنس كانت نسبة الذكور تمثل (61.34%) بينما كانت نسبة الإناث تمثل (38.65%)، أما من ناحية العمر كانت أكبر نسبة للفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بـ (38.46%)، مما يعني أن أغلب الأفراد العاملين في أوج نشاطهم وعطائهم، أما بخصوص معيار الأقدمية في العمل فكانت نسب توزيعهم كالتالي: أقل من 05 سنوات (26.92%)، أما بخصوص فترة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (34.62%)، والنسبة في المجال من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (23.08%) أما الفئة من 15 سنة فأكثر كان تمثيلها بنسبة (15.38%)، وهذا دليل على أغلب عمال واطارات المؤسسة يمتلكون أقدمية معتبرة في الوظيفة. في حين توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي كانت نسبة الدراسات ما بعد التدرج تمثل (50%) بينما كانت نسبة الليسانس تمثل (30.76%)، أما الشهادات الأخرى تمثل (19.23%)، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات العلمية.

III.1-2- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة:

يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول (03): متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الموافقة	1.03	4.03	الاتجاه العام لطور تسيير الكفاءات
الموافقة	1.14	4.03	تخطيط الكفاءات
الموافقة	0.95	4.05	استقطاب الكفاءات
الموافقة	1.12	3.83	تنمية الكفاءات
الموافقة	0.94	4.24	تقييم الكفاءات
الموافقة	0.93	4.21	الاتجاه العام لطور الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

من خلال التحليل الإحصائي يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات تسيير الكفاءات كانت إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.03 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وانحراف معياري قدره 1.03، أما بخصوص المحور الثاني الخاص بالأداء المتميز كانت متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة كلها ايجابية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.21 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وانحراف معياري قدره 0.93.

III-2- اختبار وتحليل الفرضيات:

III-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول أسفله نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين:

الجدول (04): نتائج اختبار أثر تسيير الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

R	R Square	B	F	Sig
0.540	0.291	0.412	21.813	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين تسيير الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.540) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.291) وهي قيمة تدل على أن تسيير الكفاءات البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ (29.1%) في الأداء المتميز، وهذا يعني أن التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء المتميز كانت بسبب أبعاد تسيير الكفاءات ومثلت نسبة 29.1% ويمكن أن نعتبر هذه النسبة جيدة جدا، بمعنى أن التغير في وحدة واحدة من تسيير الكفاءات يؤدي إلى التغير في مستوى الأداء المتميز، في حين أن باقي القيمة (70.9%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (21.81)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

III-2-2- اختبار الفرضيات الفرعية:

III-2-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (05): نتائج اختبار أثر تخطيط الكفاءات البشرية في الأداء المتميز

R	R Square	B	F	Sig
0.562	0.315	0.324	19.258	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.562) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.315) وهي قيمة تدل على أن تخطيط الكفاءات البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ (31.5%) في الأداء المتميز، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (19.258)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (06): نتائج اختبار أثر استقطاب الكفاءات في الأداء المتميز

R	R Square	B	F	Sig
0.498	0.248	0.401	18.326	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين استقطاب الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.498) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.248) وهي قيمة تدل على أن استقطاب الكفاءات البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ (24.8%) في الأداء المتميز، بمعنى أن التغير في وحدة واحدة من استقطاب الكفاءات يؤدي إلى التغير في مستوى الأداء المتميز، في حين أن باقي القيمة (73.2%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (18.326)، وقيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (07): نتائج اختبار أثر تنمية الكفاءات في الأداء المتميز

R	R Square	B	F	Sig
0.598	0.357	0.325	22.358	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.598) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.357) وهي قيمة تدل على أن تنمية الكفاءات البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ (35.7%) في الأداء المتميز، وهذا يعني أن التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء

التميز كانت بسبب تنمية الكفاءات ومثلت نسبة 35.7% ويمكن أن نعتبر هذه النسبة جيدة جدا، بمعنى أن التغير في وحدة واحدة من تنمية الكفاءات يؤدي إلى التغيير في مستوى الأداء المتميز، في حين أن باقي القيمة (64.3%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (22.358)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2-2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (08): نتائج اختبار أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز

R	R Square	B	F	Sig
0.542	0.293	0.381	18.254	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين تقييم الكفاءات البشرية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.542) وهي تدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.293) وهي قيمة تدل على أن تقييم الكفاءات البشرية كمتغير مستقل يساهم بـ (29.3%) في الأداء المتميز، بمعنى أن التغير في وحدة واحدة من تقييم الكفاءات يؤدي إلى التغيير في مستوى الأداء المتميز، في حين أن باقي القيمة (70.7%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (18.254)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

IV- الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- إن المفتاح الأساسي لبناء وتحقيق الأداء المتميز هو الاستثمار في تنمية وتدريب وتحسين المهارات البشرية، وهذا يحتم على المؤسسات لكي تبقى محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك أداء متميز مستدام يتمثل في امتلاكها للكفاءات التي يتميز بها أفرادها.
- إن تحقيق التفوق والتميز في الأداء للمؤسسة، يقتضي امتلاك المؤسسة للكفاءات التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين.
- تتوفر مستويات مرتفعة من تسيير الكفاءات (تخطيط الكفاءات، استقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات) في المؤسسة محل الدراسة.

- تتوفر مستويات مهمة من الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد استقطاب الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة.

- الإحالات والمراجع :

1. بن جدو، محمد الأمين. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، الجزائر: جامعة سطيف. ص 4.
2. Alain, m. (1992). **Manager la formation dans l'entreprise**. Paris: Ed d'organisation. P104.
3. خذري توفيق. (2019). تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة- باتنة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة. ص 10.
4. منصورى كمال، صولح سماح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية، 07. الصفحات 48-69. ص 48.
5. هاملي عبد القادر. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير. الجزائر: جامعة تلمسان. ص 77.
6. عبد الفتاح عبد الحميد. (2001). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). مصر: المكتبة العصرية بالمنصورة. ص 137.
7. حافظ الصيرفي عبد الفتاح. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي. ص 62.
8. حافظ عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره. ص 137.
9. سحنوني محمد. (2015). إشكالية تقييم الكفاءات وواقعها بمؤسسة SEROR بتلمسان. مجلة أبحاث اقتصادية، 09 (01). الصفحات 88-106. ص 90.
10. رحيل آسيا. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة بومرداس. ص 31.
11. سحنوني محمد. مرجع سبق ذكره. ص 91.
12. Paul Pinto (2003), **La performance durable**, Paris: Edition Dunod, P11.
13. Girard, Musa, Tulay Pinar. (2008). **Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms**. Advanced Management Journal, (1), 29-45, P31.
14. برو هشام. (2018). دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز-دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-العدد الاقتصادي، 12 (35)، الصفحات 393-404. ص 397.
15. عبد المطلب بيسار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة. ص 97.
16. عثمانى مصطفى، خالف كاتبة. (2020). مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 09 (01)، الصفحات 325-342. ص 337.
17. الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيسار. (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15 (02)، الصفحات 321-342. ص 329.
18. عبد المطلب بيسار. (2018). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، الصفحات 176-190. ص 180.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

أحمد تي، حمزة بالي، الأخضر بن عمر (2021)، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06(العدد 01)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر ص.ص 21-34.

