



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية

—دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي—

تحت إشراف:
غربي العيد

من إعداد الطالبات:
— بربيش نزيهة
— حريسي فضيلة
— زغوان نجاة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
جوادي نور الدين	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
غربي العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
جديدي روضة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية

—دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي—

تحت إشراف:

غري العيد

من إعداد الطالبات:

— بربيش نزيهة

— حريسي فضيلة

— زغوان نجاة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
جوادي نور الدين	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
غري العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
جديدي روضة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الاخ
رة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برؤية الله جل جلاله
إلى التي سهرت على خدمتي. وسر الوجود في قلبي.
أمي الغالية وعلى صبرها معي وسعت صدرها وعلى نصائحها المتكررة
طوال حياتها.
إلى أبي العزيز الغالي أطل الله في عمره
الى مهجة الروح وثمره الفؤاد ابنتي عائشة.
إلى إخوتي.
إلى أخواتي.
الى زوجي الغالي..
إلى صديقتي الغاليتين في العمل " نجاه وفضيلة"
التي تقاسمنا الجهد والمجهود.
إلى صديقاتي وأحب الناس إلى قلبي،
إلى من عشت معهن أجمل صور الإخوة والصداقة
إلى أسرة قسم علوم الاقتصاد بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي عامة ودفعة 2024 خاصة.
إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي المتواضعة

"نزهة"

أَهْلَاءُ

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
الذي لم يخل عليّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى زوجي الكريم وأولادي آلاء وأريج ومحمد كمال
إلى صديقتي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة
أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

"فضيلة"



ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الحمد

على جل النعم التي اكرمتني بها

اتقدم بجزيل الشكر والثناء المتميز الى مصدر قوتي التي مهما كتبت فيك

وعبرت فلن أستطيع ان اوفيك حقك الى امي الغالية رحمك الله

وجعلك تاجا فوق راسي

الى فخري واعتزازي والقلب الذي منحني القوة والتحدي

الى والدي العزيز رحمه الله وجعلك تاجا فوق راسي

إلى عائلتي الكريمة زوجي وبناتي (لجين وريتا) وإخوتي وأخواتي

كما لا يفوتني اتقدم بجزيل الشكر الى لجنة قراءة ومناقشة هذا العمل

المتواضع

على الموافقة على اجراء التريص وتوجيهاته ونصائحه القيمة

والشكر الموصول الى كل زميلاتي وزملائي في القسم .

"نجاه"

الشكر والعرفان

الحمد لله وحده كثيرا طيبا مباركا فيه الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات سبحانه لا
نحصى ثناء عليك انت كما اثنيت على نفسك والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى
الله عليه وسلم واله وصحبه تسليما كثيرا

ولأنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس فانه لا يسعنا في هذا المقام الا ان نحني اجلالا واكبارا
واسدي جزيل شكرنا وامتنانا للأستاذ الدكتور غربي العيد الذي شرفنا بالإشراف على عملنا
هذا ولم يخل علينا بالتوجيه والنصح رغم مشاغله وارتباطاته

كما نتوجه بالشكر الى كل اساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل من ساهم من قريب او بعيد في هذا العمل ولو بفكرة صغيرة او دعوة صادقة لنا

كما لا يفوتنا ان نشكر اعضاء اللجنة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة

كما نشكر كل اطارات المؤسسة التي شملت الدراسة الميدانية مؤسسة مديرية اتصالات

الجزائر بالوادي على حسن الاستقبال والتجاوب والتعاون معنا

واخيرا نسأل الله عز وجل ان يجعل هذا العمل نافعا لنا وان يكون سراجا منيرا الى كل من

سيقرأ وينتفع به

"شكرا"

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية. ولبلوغ هذا الهدف، فقد تناولنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمقاربات ذات الصلة بإدارة الأداء والتنافسية، في حين تضمن الفصل الثاني دراسة ميدانية حيث تم الاعتماد على الإستبيان كأداة أساسية حيث تم توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وتتكون من 40 فردا وذلك للحصول على المعلومات والاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية.

وقد توصلت الدراسة الى:

- توجد علاقة بين إدارة الأداء والتنافسي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والتنافسية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس وتقييم الأداء والتنافسية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء والتنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية للأداء والتنافسية.
- تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: الأداء، إدارة الأداء، التنافسية.

Summary

This research aims to study the role of performance management in improving the competitiveness of service-oriented enterprises. To achieve this goal, we addressed in the first chapter the most important concepts related to approaches related to performance management and competitiveness, while the second chapter included a field study where a questionnaire was used as a primary tool, distributed to a sample of employees of Algerian Telecommunications Company, consisting of 40 individuals, to obtain information and utilize various statistical methods to identify the nature of the data and appropriate tests for each hypothesis.

The study found that:

- There is a relationship between performance management and competitiveness.
- There is a statistically significant relationship between performance planning and competitiveness.
- There is no statistically significant relationship between performance measurement and evaluation and competitiveness.
- There is no statistically significant relationship between performance improvement and development and competitiveness.
- There is a statistically significant relationship between performance feedback and competitiveness.
- The dimensions of performance management and competitiveness affect the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in Algerian Telecommunications Company in El Oued.
- There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the means of sample individuals' estimates about the role of performance management in improving the competitiveness of the institution attributed to personal variables (gender, educational level, age, professional experience).

Keywords: Performance, Performance Management, Competitiveness.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأداء والتنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
05	المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة الأداء
08	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتطبيق نظام إدارة الأداء
09	المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الأداء
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
14	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
17	المطلب الثالث: قياس التنافسية
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات المحلية
22	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
24	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	
28	تمهيد

29	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
29	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
32	المطلب الثاني: نظرة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
35	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي وأهدافها
37	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
37	المطلب الأول: الطريقة والادوات
43	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
47	المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
56	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
61	خلاصة الفصل الثاني
63	خاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
71	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	25
02-01	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	25
01-02	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة	38
02-02	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).	40
03-02	مقياس ليكارت الخماسي	41
04-02	توزيع العينة حسب الجنس	43
05-02	توزيع العينة حسب العمر	44
06-02	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	45
07-02	توزيع العينة حسب الخبرة	46
08-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: تخطيط الأداء	48
09-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء	49
10-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء	50
11-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء	51
12-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الاستراتيجية	52
13-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: المردودية والانتاجية	53
14-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الجودة	54
15-02	تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التمايز	55
16-02	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	57
17-02	اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها	58
18-02	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	59
19-02	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	60

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	خصائص إدارة الأداء	01-01
10	مراحل إدارة الأداء	02-01
32	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي	01-02
44	توزيع العينة حسب الجنس	03-03
45	توزيع العينة حسب العمر	04-03
46	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	05-03
47	توزيع العينة حسب الخبرة	06-03

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الاستمارة	01
74	الأساتذة المحكمين	02
75	مخرجات Spss	03

مقدمة

الهدف الرئيسي لوجود المنظمات هو تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المحددة التي وضعتها، وعادة ما يتم قياس نجاحها بمدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، ومع تطور التحديات التي تواجهها المنظمات في عصر السرعة والتغيير، تحولت سمات المنظمات الناجحة من التقليدية إلى المعاصرة، ومن العمل بالتجربة والخطأ إلى أن تصبح متعلمة ومستفيدة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الأخرى. وهذا التحول يعتمد بشكل كبير على جودة وخصائص الموارد البشرية لديها، مما يجعل دور الإدارة أكثر أهمية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتواجه الإدارة تحديات في استغلال الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، وهذا ينطبق بشكل خاص على المؤسسات الخدمية التي تواجه تحديات متعددة نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السريعة، ويجب على هذه المؤسسات التأقلم مع هذه التحولات والتغيرات العالمية، وهذا يتطلب إدارة أداء عالية وتحقيق أعلى مستويات الأداء للبقاء والنجاح في بيئة المنافسة الشديدة.

وتسعى معظم المنظمات جاهدة للبقاء والازدهار في السوق من خلال تحقيق الأرباح والاستقرار. ومع تزايد المنافسة بينها، أصبحت المنظمات تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وهذا يتطلب منها استغلال كل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب المخاطر، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تحليل نقاط قوتها وضعفها الداخلية لتصحيح النواقص قبل أن تستغلها المنافسة ضدها.

لذلك يعتبر تحقيق التنافسية أمراً حيوياً لبقاء المنظمة في السوق وتحقيق النجاح المستدام، وبالتالي، فإن إدارة الأداء الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنافسية، حيث تساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والتميز في السوق بشكل مستمر.

1- الإشكالية

وبناء على ما تقدم تبرز إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

ما هو دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية؟

2- الأسئلة الفرعية:

من أجل الامام بجوانب الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية) والتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية)؟

3-فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية المطروحة، قمنا باقتراح الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية) والتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

4-أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة الاداء في المؤسسة الخدماتية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
- ابراز النظرة المعاصرة في تحقيق التميز في الاداء من خلال تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية؛
- تقديم دليل علمي يبرز دور ادارة الاداء في تحقيق اداء تنافسي للمؤسسة الخدماتية؛
- طرح مجموعة من التوصيات الاكاديمية والعملية؛

5-أهمية الدراسة

- محاولة بناء نموذج نظري وتطبيقي يوطر العلاقة بين ادارة الاداء ومدى انعكاس هذه العلاقة في تحسين الاداء التنافسي في المؤسسات الخدماتية؛
- محاولة تبين اثر تبني نموذج ادارة الاداء، وحسن تطبيقها في تحقيق اداء التنافسي؛
- تحقيق إضافات ومساهمات معتبرة في المكتبات، وتزويدها بالمعارف العلمية، من خلال النتائج المتوصل إليها؛
- وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الخدماتية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن إستغلالها.

6- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزنا في تناولنا للمتغير المستقل على أبعاده الرئيسية وهي (مفاهيم الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء) وعلى أبعاد المتغير التابع المتمثل في (تحسين التنافسية) وهي من وجهة نظرنا أهم الأبعاد لمفسرة كلا المتغيرين.

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة مديرية إتصالات الجزائر بالوادي.

- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة بين 2024/02/15 الى 2024/04/02

7- المنهج العلمي للدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الاسئلة المطروحة وإختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع إستبيان على مؤسسة الخدماتية بمديرية إتصالات الجزائر بالوادي.

8- أسباب إختيار الموضوع

- موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع التي أميل إليها إلى البحث في الاستمتاع والتحليل والمناقشة؛
- المساهمة في النقاش السائد حول قدرة المؤسسة الخدماتية على المنافسة الوطنية؛
- إبراز دور إدارة الأداء بأبعاده في تدعيم تحسين المؤسسة الخدماتية؛
- الوعي التام بأهمية وقيمة الموضوع بالنسبة للمؤسسة الخدماتية؛
- وكذلك ضرورة الرفع من أداء العاملين في المؤسسة الخدماتية بمديرية إتصالات الجزائر بالوادي للمساهمة في تحسين النتائج وتدعيم مركزها التنافسي.

9- هيكل الدراسة

يشتمل موضوع الدراسة على فصلين عرضا بطريقة تخدم الموضوع، وتعمل على توضيح الإطار النظري لكل من العنصرين الأساسيين للموضوع وهما إدارة الأداء والتنافسية.

فقد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الأداء والتنافسية، وعرضنا من خلاله في المبحث الأول الى الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء والمبحث الثاني خصصناه للإطار النظري للتنافسية، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة ميدانية، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وفي المبحث الثاني الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقي واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الأداء والتنافسية

تمهيد الفصل

ان المؤسسة الخدمائية في بيئتها لابد لها معرفة وضعها ادارة الاداء والتنافسية وتحديد منافسيها في السوق الذي تشتغله لتستطيع المنافسة والبقاء فيه في ظل اقتصاد السوق و التطور سبل الادارة الخدمائية وخاصة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة و الابداع اصبح المورد البشري اهم مورد في المؤسسة الخدمائية ولابد لمسيرى و مديري هذي المؤسسة الخدمائية للاتصالات الجزائر الاعتناء به و التركيز عليه لضمان الاستمرارية و النجاح في السوق ولا يأتي ذلك الا من خلال معرفة اداء كل مكون من مكونات المورد البشري ومن هذا المنطلق اصبح يعتبر الاداء من بين اهم المفاهيم و المصطلحات التي اخذت نصيبا عظيما من الدراسات والابحاث نظرا لأهميتها وقدرتها وضع مستقبل المؤسسة الخدمائية

ومن المعروف ان تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة الخدمائية يؤهلها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في بناء خططها الاستراتيجية وتحديد سياستها الانتاجية بما في ذلك الاستمرار في نفس التطور والابتكار للولوج بهذا القطاع الخدماتي في ظل تطور وتقدم التكنولوجيا.

ومن هذا سنتطرق في هذا الفصل الى ماهي ادارة الاداء والتنافسية من خلال:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء

إن إدارة الأداء تعتبر أداة في يد المؤسسة سواء الخدمية أو الصناعية لتحقيق استراتيجيتها، لهذا وجب الاهتمام بها والحرص على التطبيق الجيد لها بغية الوصول لأهداف وغايات المؤسسة وتعزيز وضعها التنافسي، وهو ما يحقق في الواقع مصالح جميع المعنيين وأهدافهم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

قبل التطرق الى مفهوم إدارة الأداء، ارتأينا أن نوضح مفهوم الأداء، من خلال تعريفه لغة واصطلاحاً، ومن ثم تعريف إدارة الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، لما يمثله من أهمية على مستوى الفرد والمنظمة.

أولاً: لغة

الأداء لغة يعني تنفيذ الشيء أي تأديته (التأدية)، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء، ويقال قد أداه أي بمعنى تمت تأديته وتنفيذه، وللأداء مرادفات لغوية منها: إتمام، إنجاز، تحقيق، تمضية، تنفيذ، عمل، فاعلية، فعل، قيام، مباشرة ووفاء، والأداء أيضاً من حيث اللغة مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

ثانياً: اصطلاحاً

التعريف الأول: حيث عرف الأداء بأنه: "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً"².

التعريف الثاني: حيث عرف توماس جيلبرت فيعرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، إنما هو تكاملهما معاً، انه ما تسعى المنظمة للوصول اليه"³.

¹ القيسي محمد وائل، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أم نموذجاً، دار العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 46.

² محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويدات، القاهرة، 2014، ص 54.

³ عصمت سليم القرالة، حكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2011، ص 48.

التعريف الثالث: وعرف كذلك بأنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهام أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"¹.

التعريف الرابع: حيث عرف الأداء بأنه: "ما يقوم به الافراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو التفتيش"².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق الاهداف بأقل تكاليف وبأعلى انتاجية".

ثانيا: مفهوم إدارة الأداء

مثلها مثل تعريف الأداء، فقد تعددت التعريفات المفسرة هذا المصطلح (إدارة الأداء)، وفيما يلي أهمها:

التعريف الأول: عملية القياس والتحسين لفاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي والوظيفي والفرد وفق المؤشرات المادية وغير المادية في الشركة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في المقارنة التاريخية التخطيطية والتنافسية بما يحقق اهداف الشركة"³.

التعريف الثاني: عملية أو نشاط هادف يرمي الى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وان يسهم بصورة أفضل في تحقيق اهداف الشركة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكيات ومهاراته واتجاهاته اثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع (مرغوب فيه) والمساعدة على تطويرها باستمرار"⁴.

التعريف الثالث: عملية مستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"⁵.

التعريف الرابع: الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليها"⁶.

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 11.

² أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 51.

³ نجم عبود نجم، الروحية في الأعمال: الغرض والدلالة والميزة الكامنة في الشركات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 391.

⁴ فاضل حمد سلمان القيسي، دور إدارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص 227.

⁵ هيرمان أغينيس، إدارة الأداء، تر: سامح عبد اللطيف عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 22.

⁶ فؤاد لافي مسفر الأحمد، استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 09، 2018، ص 433.

التعريف الخامس: مدخل متكامل يهدف الى تعزيز الفعالية بتحسين أداء العاملين، وكذلك من خلال تطوير الأفراد وقدرات الفريق¹.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "الطريقة المنظمة التي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي خاصة لرفع مستويات الأداء الى اعلى حد ممكن".

المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة الأداء

سنتطرق في هذا المطلب الى خصائص وأهداف إدارة الأداء وذلك من خلال:

أولاً: خصائص إدارة الاداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط يتطلب توافر مجموعة من الخصائص نستطيع تلخيصها في النقاط التالية²:

- تصميم العمل بطريقة علمية تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل؛
- توفير الفرد المؤهل للقيام بالعمل واعداده وتدريبه على طرق الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه وغاياته ومستويات الجودة المطلوبة وكل معايير التقييم المتبعة؛
- متابعة عملية الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد اثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن ادائه وفق نتائج التقييم.

وهناك من يورد خصائص أخرى أكثر شمولية لضمان نجاح إدارة الأداء والوصول بها الى الكمال والاستمرارية وقد سميت بخصائص نظام إدارة الأداء المثالي ويمكن تلخيصها كالتالي³:

-الانسجام الاستراتيجي: حيث يجب ان تحدد الأهداف الفردية للأشخاص والموظفين مع الوحدة والاهداف التنظيمية أي توافق اهداف الفرد والمؤسسة؛

¹ بومزaid إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38، 2015، ص 475.

² فؤاد عبد المعطي شقوة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 32.

³ سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، ط 2، دار الفكر، عمان، 2018، ص 40-43.

- **التغلغل والتعمق:** بمعنى يجب ان تكون العملية شاملة لمختلف الابعاد المتعلقة بإدارة الاداء والتي هي تقييم الموظفين تقييم المسؤوليات والسلوكيات التقييم المستمر، التغذية الراجعة المعنى الواضح بمعنى ان كل شيء في تقييم ونتائج الموظفين يجب ان يكون واضح ومفهوم بالنسبة للموظفين؛
- **العملية:** وجود أنظمة سهلة الاستخدام والجيدة النتائج مثل استعمال الحاسوب والبرامج الحديثة؛
- **التحديد:** بمعنى ان يكون محددًا لما هو متوقع من الموظفين ومفصلاً وثابتاً وكيف يمكن الوصول لهذه النتائج الاعتمادية (الثقة) بمعنى ان تكون المقاييس متوافقة وخالية من الأخطاء، أي لو قام مشرفين بنفس التقييم الموظف واحد تكون نتيجة تقييم المشرفين متشابهة؛
- **الصلاحية:** ان تكون المقاييس صالحة وتشمل على عوامل متعلقة بأداء الموظف وغير خارجة عن سيطرته ومسؤوليته الوظيفية؛
- **القبول والعدالة:** ان يكون التقييم مقبولا وعادلا لكل المشاركين وخاصة ما تعلق بالمكافآت؛
- **الشمولية:** أي تحتوي على مداخل متعددة ومصادر مختلفة ومستمرة؛
- **التصحيح:** أي احداث الية لتصحيح أي خطأ وهو ما يعزز الثقة والعدالة.
- **الانفتاح:** وهو مرتبط بالتصحيح أي وجود قابلية لتعديل النظام من قبل الموظفين وهو ما يشعرهم بالرضا وعدالة التقييم؛
- **المعيارية:** أي وجود نظام وقواعد قياس ثابتة لكل الموظفين؛
- **الاخلاق:** وهو اهم عنصر كون إدارة الأداء متعلق بالعنصر البشري بحيث يجب ان يتجنب المشرف الاهتمام الذاتي والشخصي في تقديراته ويحترم خصوصيات الموظفين

الشكل رقم (01-01): خصائص إدارة الأداء



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على: سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، ط 2، دار الفكر، عمان، 2018، ص 40-

43.

ثانيا: أهداف إدارة الأداء

ان الهدف العام والشامل لإدارة الأداء حسب McNamara هو التأكد من ان المؤسسة وجميع أنظمتها الفرعية (العمليات والدوائر وفرق العمل...الخ) تعمل بشكل مثال لإنجاز النتائج المرغوبة من قبل المؤسسة¹، كما يمكن إيجاز الأهداف الأساسية والعامة لإدارة الأداء في النقاط التالية²:

-الأهداف الاستراتيجية: بمعنى ربط اهداف المؤسسة بالأهداف الفردية وهو ما يخدم استمرار وتدعيم استراتيجية المؤسسة

¹ فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 45.

² سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص ص 36-37.

- الأهداف الإدارية: أي توفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية خاصة بالترقيات والتعيينات والمرتبات وما الى ذلك

- الأهداف المعلوماتية: حيث تقدم إدارة الأداء معلومات للموظفين أنفسهم عن مدى تقدمهم في اداءهم وللإدارة عن توقعات العمل والسوق

- الأهداف التنموية: يعني استعمال معلومات التغذية الراجعة لتطوير وسد النقص في الأداء للعاملين والمؤسسة ككل

- الحفاظ على الأغراض التنظيمية: ونعني بها تقديم معلومات تساهم وتستخدم في تخطيط قوة العمل أي تحديد المهارات، القدرات والإمكانات وفرص الترقية...ال وهنا إدارة الأداء تهدف للحفاظ على هذه الأغراض من خلال استمرار مراقبتها وتقييمها دوريا

- الأهداف الوثائقية: أي استخدام بيانات الأداء لاختيار وسائل جديدة في الإدارة والعمل او لتبرير قانوني محتمل...ال كل هذه الأمور تعتبر توثيق يجب تقديمه وإدارة الأداء توفره دوريا لما لها من بيانات موثوقة ومستمرة ويرى اخرون ان اهداف إدارة الأداء تتلخص في نقاط أساسية ومعروفة هي¹:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير؛
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقياداتها؛
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية؛
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للمورد البشري؛
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط؛
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول حلول المشكلات؛
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتطبيق نظام إدارة الأداء

كون إدارة الأداء كما سبق وعرفناها وهي عملية إدارية تقوم بربط اهداف الفرد بأهداف المؤسسة بطريقة تضمن التوافق والتناسق بين الهدفين فلا بد هنا من توافر شرطين اساسين لتطبيق نظام إدارة الأداء ناجح هما²:

- امتلاك معرفة جيدة بمهام المنظمة وأهدافها الاستراتيجية؛

¹ ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، 05-09 أوت 2007، ص 21.

² سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 56-64.

- امتلاك معرفة جيدة للوظيفة كذلك، في شكل أسئلة ما المهام التي يجب اداؤها، كيف يتم اداؤها؛ ماهي

المهارات والقدرات المطلوبة لأدائها ككل هذه العناصر يتم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة

وإذا أردنا تفصيلاً أكثر لهذه المتطلبات والوقوف على تحليل أعمق للشرطين السابقين فهناك مجموعة من

العناصر والمتطلبات نوجزها في التالي¹:

- تحديد رؤية واضحة لأهداف المنظمة وربطها بأهداف العاملين؛

- تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين؛

- ضمان الحصول من الإدارة العليا وأصحاب المصالح على الدعم والمشاركة؛

- مشاركة وتمكين أصحاب المصالح والقائمين على تطبيق نظام إدارة الأداء؛

- التهيئة الثقافية للمؤسسة وهي عملية ضرورية لتقبل تطبيق إدارة الأداء؛

- إعادة تصميم النظم الإدارية من خلال إعطاء مكافآت مالية للأداء المتميز وربط تقييم أداء العاملين والأجور

بتحقيق أداء المنظمة؛

- تطوير نظم وقواعد لقياس الأداء وذلك بغية تدعيم القرارات المتعلقة بتنمية الأداء والتي لا بد لها من معلومات

ثابتة ودقيقة؛

- التدريب والمساعدة التقنية في تخطيط استراتيجيات المؤسسة؛

- التطوير والتعلم المستمر ذلك بغية مواكبة تطور التقنيات وتسارع التكنولوجيات الحديثة في مجال الإدارة.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام إدارة الأداء

يعتبر نظام إدارة الأداء عملية تتكون من أربع عناصر رئيسية هي التخطيط للأداء وتنظيمه وتوجيهه

وتقييمه في الأخير، بمعنى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكيف يتم تحقيقها وماهي القدرات والمهارات المطلوبة

لتحقيقها أي ماهي الجدارات المطلوبة، وذلك يتأتى من خلال عملية توصيف الوظيفة، لتأتي عملية تنظيم الأداء

من خلال هيكل تنظيمي واضح وتحديد المسؤوليات والعلاقات المتداخلة بين الوظائف والإدارات المختلفة ومن ثم

تأتي عملية التوجيه لمحصلة العملية التي قبلها وهي القياس الدوري والمستمر للأداء، اذ تهدف عملية التوجيه لإعطاء

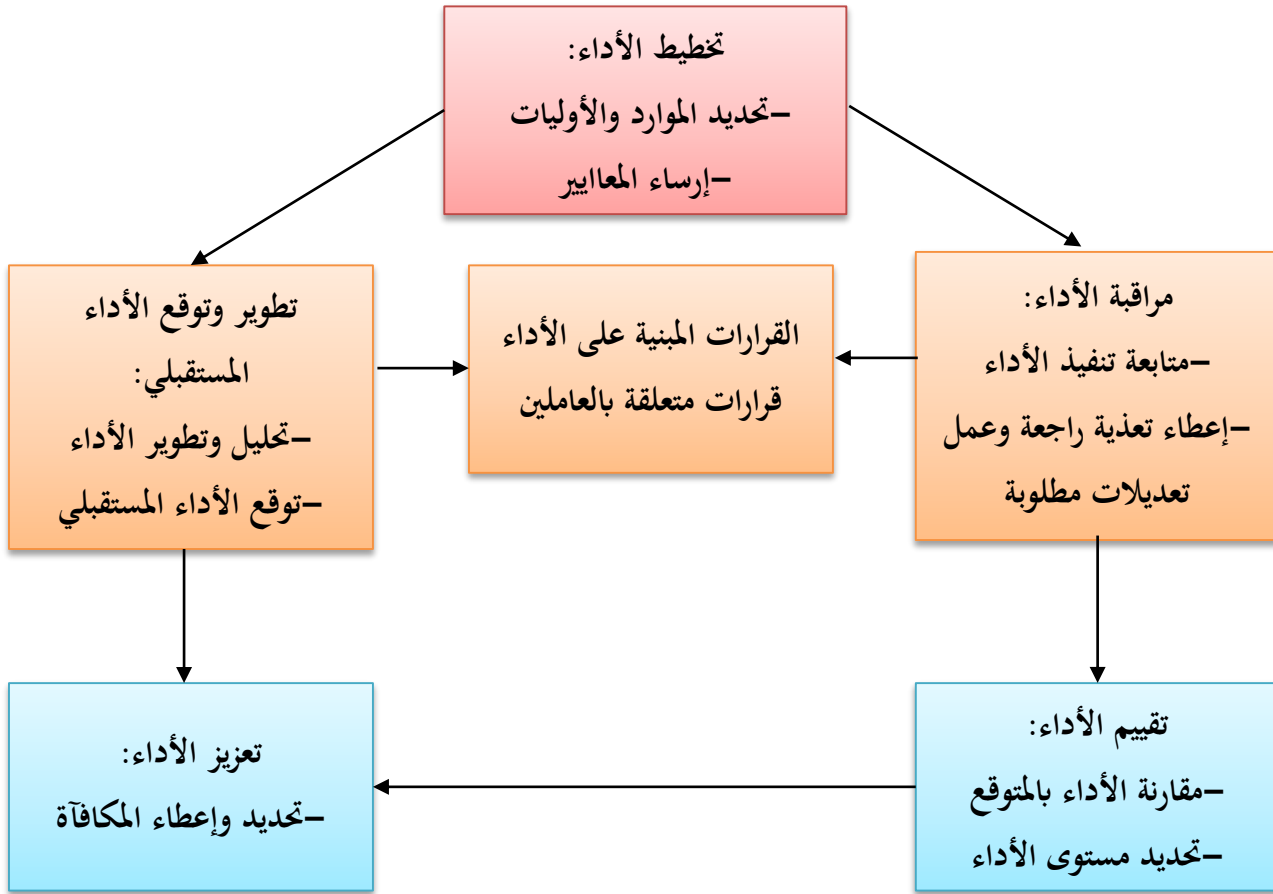
تغذية راجعة لأداء العاملين بغية تتبعهم وارشادهم للأداء المنشود، لتأتي آخر عملية وهي التقييم التي ينجر عنها

قرارات وتحديد احتياجات ومكافآت².

¹ سايح عبد الله، دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الانابيب الحزونية بغرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة غرداية، 2020/2019، ص 40-41.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011، ص 13-17.

الشكل رقم (01-02): مراحل إدارة الأداء



Source: Gary b brumback, thomas s Mcfee, **from MBO to MBR**, public, administration review, vol 42, No 4, jul-Aug1982, P 365.

أولاً: تخطيط الأداء البشري:

بمعنى يجب ان يكون لدى الموظفين معرفة تامة بنظام إدارة الأداء بحيث يجتمع المشرف مع الموظف للمناقشة والاتفاق على ما ينبغي ان يتم وكيف يتم مشتملة على النتائج والسلوكيات¹.

كذلك في مرحلة التخطيط يجب على المشرف مناقشة الجدارات الرئيسية (معارف مهارات... الخ) وكيفية ارتباطها بعمل الموظف في إطار تحديد الهدف الفردي والكلية للمنظمة².

ويتضمن تخطيط الأداء بوصفه برنامج خطوتين³:

-وضع اهداف الأداء والمعايير (وتناقش بين الموظف والمشرف)؛

-بناء خطة تطوير مستندة على القيم وإجراءات التحسين وقابليات العامل.

¹ سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 64-66.

² فيصل الدحلة، مرجع سابق، ص 57.

³ فاضل حمد سلمان القيسي، مرجع سابق، ص 228.

ثانيا: تنفيذ الأداء (انجاز الأداء)

فور الانتهاء من عملية التخطيط وبداية حلقة المراجعة والتقييم للأداء يجتهد الموظف في اخراج النتائج ويقوم بالسلوكيات المتفق عليها سابقا في مرحلة التخطيط، بحيث يكون الموظف هو المسؤول عن انجاز الأداء، لكن المشرف له مسؤولياته أيضا في هذه المرحلة إذ يقوم بالتوجيه والإرشاد والتعديل والمتابعة لأداء العاملين من خلال نقاط أساسية في عمله هي¹:

- **الملاحظة والتوثيق:** حيث يجب على المشرف الملاحظة اليومية وتوثيقها للحفاظ على المسار الصحيح للأداء؛
- **التحديث:** ان هدف المؤسسة يمكن ان يتغير فلا بد هنا من تحديث ومراجعة للأولويات والاعمال ومختلف الابعاد وهو من صميم عمل المشرف؛
- **التغذية العكسية:** ونعني بها تقديم الملاحظات والتوجيهات للموظفين بشأن اداءهم لتحسينه وتكون على أساس منظم ومؤكد قبل انتهاء حلقة المراجعة.

ثالثا: تقييم الأداء البشري

في هذه المرحلة فان كلا من الموظف والمدير هما الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء وبيان مدى تحقق النتائج المطلوبة من عدمها، على الرغم من ان العديد من المصادر يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الموظف مثل الرؤوسين الا ان معظم الحالات المشرف المباشر هو الذي يوفر هذه المعلومات وهذه المرحلة تلفت اقصى درجات الانتباه لما لها من أهمية بالغة في نظام إدارة الأداء².

رابعا: توجيه الأداء

في هذه المرحلة يتم تشجيع الاتصالات المتبادلة بالاتجاهين أي بين المشرف او المدير والعمال خلال مرحلة التنفيذ والتطوير لتسهيل التغذية الراجعة ومشاركتها بين المستويات الإدارية³.

خامسا: تطوير الأداء

فكرة تطوير الأداء وتحسينه تقوم على فكرة معالجة القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف الى أي عنصر من عناصر الأداء ونفرق بين التحسين الذي يعالج القصور في الأداء على المدى القصير والتطوير الذي يعالج القصور في الأداء على المدى الطويل وابتكار وإدخال مستويات جديدة في أداء المؤسسة⁴.

¹ سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 66-68.

² فاضل حمد سلمان القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

³ فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ فاضل حمد سلمان القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

حيث ان معظم الشركات اليوم تهدف لتحسين ادائها بالاعتماد على نظام إدارة الأداء، وإدارة الأداء الفعالة تتطلب مشاركة عالية من الموظفين والالتزام بغية ازدهار المؤسسة وبقاءها منافسة في السوق لذا فهي تحتاج لتحسين مستمر وتطوير لصفات الموظف.

سادسا: التغذية الراجعة للأداء

هو اجتماع تقييمي بين المدير ومروؤوسيه يتلقى فيه الموظف أوجه القصور في ادائه ووجه التمام كذلك، الا ان العديد من المديرين لا يتقبلون التغذية الراجعة للأداء خاصة إذا كان غير جيد، وتعتبر هذه المحلة من اهم مراحل إدارة الأداء كون المعلومات التي يتم جمعها بصفة عامة عن جوانب الأداء التي يمكن تحسينها، وتحليل الفجوة في الأداء ومنابعها مباشرة دون عوائق¹.

سابعا: مراجعة الأداء

نستطيع القول بان هذه المرحلة هي مرحلة أخيرة لتقييم الأداء ككل استنادا الى المرحلة الأولى التي خطط للأداء فيها².

او هي مرحلة تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهو ما يعبر عنه بتحليل فجوة الأداء وهي مشكلات لا ترغب الإدارة وجودها او ان وجدت الإبقاء عليها واستمرارها ومن ثم لابد من تشخيصها وإظهار مصادرها والعوامل المغذية لها، وتتضمن هذه المرحلة مقابلة مع الموظف والمدير ومراجعة تقديراتهم وهي بذلك تشبه التغذية الراجعة غير انها تكون في نهاية الأداء والأولى تكون في مرحلة تنفيذ الأداء³.

¹ سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² فيصل الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ فاضل حمد سلمان القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال، على اعتبار انه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أولاً: لغة

جاء في مجمع اللغة العربية التنافسية بأنها من الفعل نفس، ونفس الشيء - نفاسه: كان عظيم القيمة (تنافس) القوم تسابقوا فيه وتباروا (التنافس) نزعة فطرية تدعو الى بذل الجهد في سبيل التفوق¹.

ثانياً: اصطلاحاً

التعريف الأول: حيث عرفت بأنها: "قدرة المؤسسة على انتاج المنتجات والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب حتى تستطيع تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى"².

التعريف الثاني: اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت العمل وأسلوب التوزيع، وكسب الولاء . الخ لكسب العميل³.

التعريف الثالث: ميزات لوجستية توجد في المنظمات نتيجة استراتيجيتها وسياساتها وبرامجها للإدارة والتخزين والتسويق ونظم المعلومات مما يمنحها سبق التفوق والتميز والوصول الى العالمية⁴.

التعريف الرابع: الجهود والإجراءات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها⁵.

¹ سعاد بسبوني عبد النبي، أشرف محمود أحمد محمود، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 05، 2019، ص 188.

² بخليلي محمد الأمين، شلال عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بيسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، 2019، ص 103.

³ انمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، 2021، ص 179.

⁴ وليد عبد الكريم عبد الوارث، تأثير استراتيجية إعادة تدوير الازمات على التنافسية الحكومية، مجلة البحث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 4، 2022، ص 413.

⁵ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 233.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المؤسسة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي لشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها".

ثالثا: أسباب الاهتمام بالتنافسية

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.
- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع وهي كما يلي:

أولا: التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة كالتالي²:

¹ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص ص 233-234.

² وليد بلقاسم، حليم أوسماعيل، تحليل التكاليف لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية SNVI/VI، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2016، ص 56.

1-تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية للمؤسسة، لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2-تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية تتمثل فيما يلي¹:

1-التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير لمن يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2-القدرة التنافسية:

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، وي بقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

¹ وليد بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثا: التنافسية حسب هيكل السوق:

وتنقسم إلى هيكليين¹:

1- المنافسة الكاملة:

وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين، والسلعة أو الخدمة متماثلة تماما وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج مكفولة تماما من أي قطاع.

2- المنافسة الاحتكارية:

وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة.

-احتكار القلة:

ويعنى سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع التي تتمثل فيه.

-الاحتكار الكامل:

ويعنى وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع.

رابعا: التنافسية حسب السعر:

وهي تنافسية تشمل²:

1- المنافسة السعرية:

وتعنى التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن إشكالها إتباع أسلوب "Lossleader" في قطاع التجزئة، والبيع بالخصم كما يحدث الآن في المملكة في بعض المنشآت وتعتبر حرب الأسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة.

2- المنافسة الغير السعرية:

وتعنى التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (المنتج أو الخدمة، المكان، الترويج).

¹ عواد لويوة، دور البقطة الاستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني بسعيدة 2022، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2022/2021، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 19.

خامسا: التنافسية حسب ما يتم التنافس عليه:

وتتمثل في¹:

1- منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات.

2- منافسة فيما بين المنظمات: وهنا تكون بين المنظمات منظمة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

3- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية (فعالية إنتاجية)، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها، وتفصيل ذلك فيما يلي²:

أولاً: الثنائية فعالية - إنتاجية :

1-الفعالية :

نقول عن المؤسسة أنها فعالة، إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

2-الإنتاجية

هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

3-الفعالية-الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنياً أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش. إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً،

¹ عواد لوزيرة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² آسيا دوغم، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية (SOPI) بالبلدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014/2015، ص: 48-50.

بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة. يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات... إلخ) وجعلهم أكثر وفاءً. إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية، ونجد هنا ثلاث حالات :

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع؛
 - إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛
 - إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش.
- تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط.
- يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية التعرف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية، حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

ثانياً: قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين :

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛
 - تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.
- ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء

المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات. وبناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين، قصد تحسين الأداء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نستعرض في هذا المبحث تقديم الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية للبحث، ومن ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبعدها التعقيب على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة فيروز زعطوط، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الأداء التنافسي، وذلك بوحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (44) عامل من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، ولغرض وصف واختبار نتائج الدراسة اعتمدت على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة. في حين توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسيير فعال للكفاءات الذي يساهم في تحسين أداؤها، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم التوصيات الموصى بها هي إعطاء أولوية للاستثمار في القدرات والمهارات التسييرية من خلال تطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم الاداء، وإعطاء وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

2- دراسة عبد الله سايج، دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2019/2020.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة الأداء بجميع أبعادها في تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك على مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (60) عامل بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في عملية تحليل بيانات

الدراسة. في حين توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك تطبيق أبعاد ادارة الاداء في المؤسسة الى جانب وجود أثر ايجابي معتبر لتطبيق ابعاد ادارة الاداء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية. ومن أهم التوصيات الموصى بها هو زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة ومحاولة رسكلته وتطويره دوريا خاصة ما تعلق بالمهارات وكذا زيادة الاهتمام بالاستراتيجيات التنافسية خاصة ما تعلق بتلك المقرونة بالجودة والتميز.

3-دراسة فضيلة بلالي، نجوى علاهم، بعنوان دور التدريب في تحسين اداء العاملين: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث أجريت الدراسة على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية متكونة من 38 عامل، وقد تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه ازالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة. ومن اهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هو توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمنا للبرامج التدريبية في تحقيق أهدافه.

4-دراسة شارف مريم نسرين، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وقد أجريت الدراسة في بنوك تجارية بولاية ورقلة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية متكونة من 60 عامل، وقد تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذا برنامج اكسال EXCEL في عملية تحليل بيانات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة، ومن أهم التوصيات الموصى من خلال الدراسة وهو يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب على درجة عالية من الدقة والفعالية والاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في البنوك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

- 5-دراسة معمر سعاد، إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات •
SOMIPHOS بئر العاتر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وتنمية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة معرفة مدى اسهام إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك على مؤسسة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " بئر العاتر من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من 89 عامل ، وقد اعتمد الأسلوب الإحصائي وهو التحليل الكمي والكيفي افي تحليل و تفسير بيانات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة هو أن إدارة المؤسسة تقيم بالعنصر البشري وهي الجهة المسؤولة عن هذا النشاط وهذا ما أكدته أغلبية الإجابات على تشجيع إدارة الموارد البشرية وعلى تطوير أفكارهم وتنمية قدراتهم للتأقلم مع التغيرات السريعة والقيام بوضع تخطيط للمورد البشري اعتمادا على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالنشاطات المسندة لهم، ومن أهم التوصيات الموصى بها من خلال الدراسة هو أنه يجب على المؤسسة جلب مورد بشري مؤهل يتقبل كل ما هو في منصب العمل. جديد بما يتناسب بيئته والاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها الشخصية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سنتطرق في هذا المطلب الى الدراسات الاجنبية التي تناولت إدارة الأداء والتنافسية.

- 1-دراسة فاطمة عبد الله الشهري، بعنوان: إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام: دراسة حالة دولة قطر، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 21، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور إدارة الأداء كعنصر هام لتحقيق التميز المؤسسي بالتأكيد على أهمية العنصر التكنولوجي وذلك على المجتمع القطري بدولة قطر، وقد تم استخدام المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي يهدف لوضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي مع ربطها بإدارة الجودة الشاملة لتعزيز كفاءة المؤسسة، وقد خلصت الدراسة الى أنه لا يوجد تشبيك مؤسسي بين قطاعات الدولة، ولا توجد جائزة للتنافس حتى بين مؤسسات القطاع العام ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي أنه على الحكومة القطرية التركيز على إدارة الأداء أثناء صياغة الخطة الوطنية الثالثة والمرتبطة برؤية قطر، ومن جانب آخر لابد من تأهيل الكوادر الوطنية في هذا المجال، مع ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في العملية الاستراتيجية لما لهم من دور فعال في توجيه الخطط والسياسات نحو الصالح العام.

2-دراسة فاضل سلمان القيسي، صفا محمد إبراهيم، بعنوان: دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الاداء، تحسين وتصير الأداء، التغذية العكسية مراجعة ومراقبة الأداء) في تحقيق النجاح المنظمي عبر مجموعة عناصر متمثلة في: الرؤية الاستراتيجية النشاط العملياتي، تطوير الشركة اختيار الأفراد، ثقافة الشركة، القيادة والادارة التطوير الشخصي وتقييم والمراجعة . وذلك على الشركة العامة للصناعات القطنية ببغداد الكاظمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (66) فردا من جميع المستويات الإدارية، وقد تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعض المعايير الاحصائية الأخرى المعتمدة في عملية تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية ببغداد الكاظمية فضلا عن مجموعة من التوصيات الموصى بها أنها قد تسهم في معالجة بعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركة محل الدراسة.

3-دراسة رشدى محمد أحمد، بعنوان دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة جامعة الزقازيق: المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 4، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنمية البشرية بعناصرها (التعليم التدريب، المستمر، اكتساب المعرفة) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك على منظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة بجامعة الزقازيق، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من 150 فرد، وقد تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الاسراع في تحسين شروط التنمية البشرية التي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية.

4- Moetaz Soubjaki, Mohamad Baytieh, The Impact of Performance Management System on Learning & Development in Saudi Arabia, <https://www.researchgate.net/publication/318984015>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير نظم إدارة الأداء على التعلم والتطوير في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، اذ يمكن أن يكون لأنظمة الإدارة تأثير إيجابي على تطوير الموظفين وتعزيزهم 1 للمؤسسة، حيث أشارت

النتائج إلى وجود علاقة تكافلية وثيقة بين الاثنين، حيث تؤدي المعلومات الواردة من أنظمة إدارة الأداء إلى تنشيط التعلم الانعكاسي الذاتي للموظفين في المنظمات استناداً إلى مبادئ نظرية تعليم الكبار لمالكولم نولز، شارك في الدراسة 202 مستجيباً ولتي أجريت عبر الإنترنت من خلال الاستبيانات تم تحليل البيانات التي تم جمعها للحصول على الارتباطات الجدولة المتقاطعة، تحليل العوامل، والإحصاء الوصفي، والتي أثبتت مصداقية أداة البحث وأكدت العلاقة التكافلية بين إدارة الأداء والتعلم والتطوير، حيث قدم الباحثان توصيات تشير إلى أنه يجب على المديرين الاهتمام بقضايا مثل التحكم في المحتوى والتحفيز وردود الفعل والخبرة للموظف وتجربة التعلم في المنظمة، ويجب على المديرين أيضاً الثقة في النضج وخبرة الموظفين لتحفي زهم على التعلم الذاتي لأن الموظفين يستجيبون أكثر للتعلم الموجه نحو حل المشكلات من التعلم الموجه نحو الموضوع.

6- Obed Pasha, Theodore H. Poister, The Impact of Performance Management Under Environmental Turbulence, All Maxine Goodman Levin School of Urban Affairs Publications, 49(4), 2018.

هدفت الدراسة إلى أن إدارة الأداء مفهوم راسخ في القطاع العام مع العديد من الدراسات التجريبية التي تدعم تأثيره المفيد على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، لا يزال البحث في إدارة الأداء في مراحله الأولية ويدرس في الغالب تأثير هذه الممارسة في ظل ظروف بيئية مستقرة تضيق هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال تحليل تأثير هذا النظام على أداء وكالات النقل المحلية في بيئة مضطربة اتسمت بالركود العظيم وعواقبه، تم استخدام تحليل على استجابات المسح من خلال 162 وكالة عبور محلية في الولايات المتحدة (EFA) عامل الاستكشاف لاستخراج المكونات الأربعة لإدارة الأداء، وهي التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والتزايد المنطقي، وقياس الأداء، أن الاستخدام المستقل (OLS) واستخدام معلومات الأداء يُظهر تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية للتخطيط الاستراتيجي الرسمي والزيادة المنطقية له تأثير سلبي على الأداء التنظيمي في ظل الاضطرابات ومع ذلك، يُظهر قياس الأداء ومزيج من التخطيط الاستراتيجي الرسمي والزيادة المنطقية تأثيراً إيجابياً، وهي أبرز النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا "إدارة الأداء والتنافسية" سنتناول في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه

الجدول رقم (01-01): أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة على منهج دراسة حالة، حيث تم الانتقال الى مكان التبرص، واجراء الدراسة التطبيقية.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت متفقة في ذلك مع معظم الدراسات السابقة.

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

ثانياً: أوجه الاختلاف

الجدول رقم (02-01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه الاختلاف	
	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة إدارة الأداء والتنافسية كل على حدا، فليس هناك دراسة تناولت المتغيرات معا.	أما في دراستنا الحالية فنأولنا إدارة الأداء ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.
مكان وعينة الدراسة	تناولت بعض الدراسات مؤسسات أخرى مثل: وحدة تحويل البلاستيك بورقلة، الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، الشركة العامة للصناعات القطنية ببغداد، وكالات النقل المحلية بالولايات المتحدة الامريكية	فيما تمثلت دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

- الاستفادة منها في اثراء الجانب النظري للدراسة؛
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة؛
- الربط والمقارنة وتحليل النتائج بين ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتسليط الضوء على أبرز المفاهيم والادوات المتعلقة بالأداء وإدارة الاداء والتنافسية من مفاهيمه الاولية من تعاريف وخصائص ومختلف الآراء ووجهات النظر وان مهمة هذي المؤسسة الخدماتية البقاء في السوق هي البحث عن ميزتها وتطورها التكنولوجي العلمي من خلال دراسة وفهم المؤسسة الخدماتية لسلسلة قيمتها ايضا تحليل نقاط قوتها والبحث عن نقاط ضعفها كل هذا بغية التفوق التنافسي ودعم موقعها ومركزها الخدماتي والتجاري في ظل تطور العالم والسوق والتطورات المبهرة في هذا القطاع لا بد لها من المنافسة بقوة واي بعد من ضمن ابعاد ادارة الاداء سوف تؤثر بالشكل على تنافسية المؤسسة الخدماتية

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة

اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد الفصل

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى اكتشاف دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد إستمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

-المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات *VSAT* وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

- سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.
- وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

الفرع الثالث : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .
وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الرابع : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:
- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

- إتصالات الجزائر الفضائية ATS « RevSat » : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي — :
1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: نظرة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

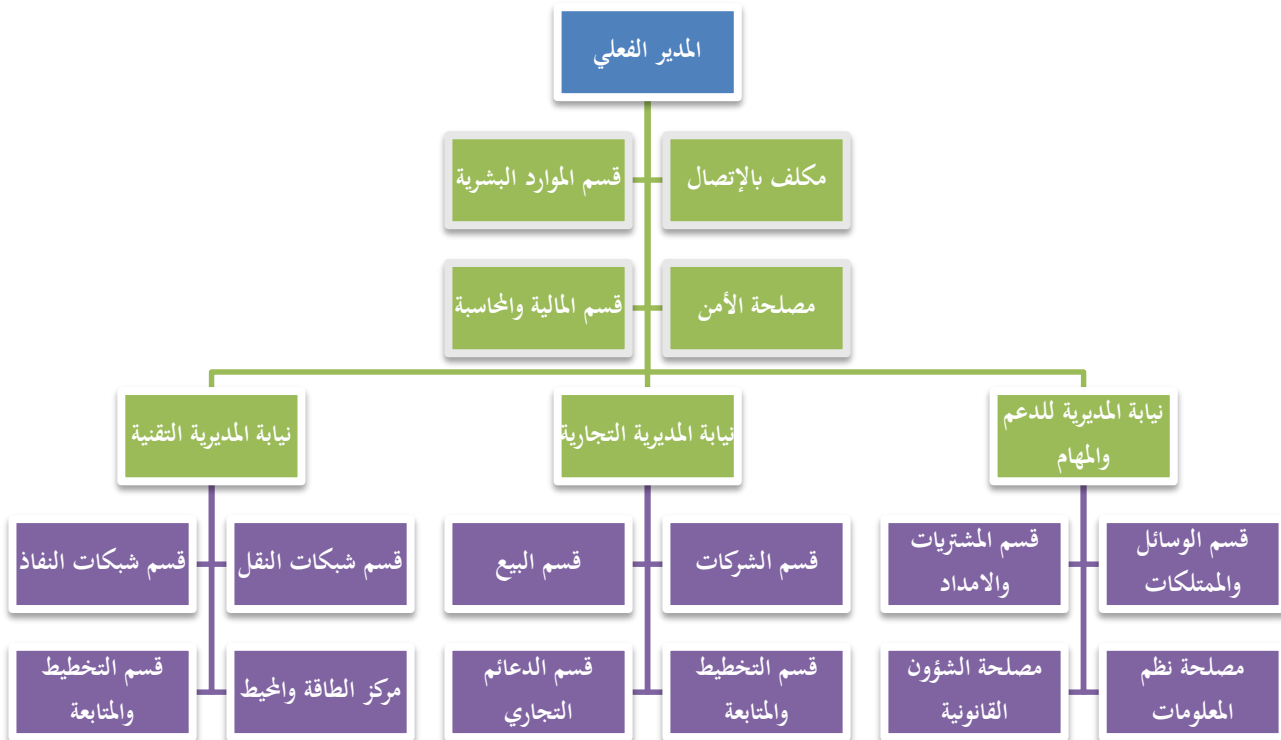
الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الوادي

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بالوادي كما يلي:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات اعتماد على وثائق المؤسسة.

1-المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

2-قسم المالية والمحاسبة: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

3-قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية¹.

4-نيابة المديرية التقنية: وتتألف من:

- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة: وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي
- قسم شبكة النفاذ: بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- **قسم شبكة النقل:** مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية.

- **مركز الطاقة والمحيط:** ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي

5- نيابة المديرية التجارية:

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

-قسم التخطيط والمتابعة.

-**قسم المبيعات:** هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع).

-**قسم الشركات:** هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالبلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

-**قسم الدعائم التجارية:** هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية¹.

6- نيابة المديرية للمهام والدعم.

-**المصلحة القانونية:** المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- إدارة المنازعات والتكفل بها.

- **مصلحة دعم نظم المعلومات:** مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.

- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

- **قسم المشتريات والإمداد:** رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التأثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.

- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.

- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي وأهدافها

الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛

- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛

- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛

- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية¹.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- **بالنسبة للشركاء:** تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.
- الفرع الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها¹.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة كما نتطرق الى طرق جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة الاستبائية وأيضا معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الاخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

أولا: الطريقة

يشمل هذا العنصر تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا في دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2-مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في العاملين باتصالات الجزائر بالوادي.

3-عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعا في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتضت على العاملين باتصالات الجزائر بالوادي،

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

وقد تم توزيع 40 استمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 39 استمارة وتم استبعاد 03 إستمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	نسبة الردود
40	39	01	03	36	%97.5

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثانيا: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

1-1مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الاستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بدور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

1-2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمسة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول: إدارة الأداء (المتغير المستقل)،** ويتكون من 19 فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد:

- **البعد الأول: تخطيط الأداء:** يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء:** يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء:** يتكون من 05 فقرات؛

• **المحور الثاني: التنافسية (المتغير التابع)،** ويتكون من 19 فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد:

- **البعد الأول: الاستراتيجية:** يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثاني: المردودية والانتاجية:** يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثالث: الجودة:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع: التمايز:** يتكون من 05 فقرات؛

1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ-التحكم من قبل الاساتذة

- بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
 - تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاور الاستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

محاو الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
إدارة الأداء	19	0.618	0.786
التنافسية	19	0.664	0.814
كل فقرات الاستمارة	38	0.762	0.872

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-02) الذي يوضح معامل الثبات لفقرات الاستمارة (معامل ألفا كرونباخ)، نلاحظ بأن أعلى معامل ثبات حققه المحور الثاني المتعلق بإدارة التنافسية وذلك بمعامل ثبات قدره 0.664 ومعامل صدق قدره 0.814، يليه المحور الأول المتعلق بإدارة الأداء بمعامل ثبات قدره 0.618 ومعامل صدق قدره 0.786.

فيما بلغ معامل الثبات لمحاور الاستبانة ككل 0.762 وهي قيمة ممتازة تزيد عن القيمة المقبولة 0.6 مما يدل على توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي، وهو مؤشر على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الاستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: "مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **الوسط الفرضي:** يعرف بأنه: "هو عبارة عن قيمة نظرية أو فرضية لمجموعة من البيانات، أو هو عبارة عن المتوسط النظري لمدى الدرجات على مقياس معين، ويستفاد من الوسط الفرضي كطريقة مختصرة لإيجاد الوسط الحسابي أو في الحكم على الوسط الحسابي الفعلي لمجموعة من البيانات إن كان أعلى أو أقل من الوسط الفرضي فإن كان أعلى من الوسط الحسابي الفعلي دل ذلك على ارتفاع مستوى العينة في صفة أو سمة ما وإن كان أقل من الوسط الفرضي دل ذلك على انخفاض مستوى العينة"².

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو البعد عن المتوسط، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت في الإحصاء وأكثرها استعمالا، ويعتمد في حسابه على المتوسط، ويعرف بأنه: "الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط"³.

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² بن شمشة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019، ص 19.

³ هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014، ص 13.

- **المدى:** " وهو البعد بين أكبر وأقل قيمة وهو يتأثر بالقيم الشاذة " ¹.

- **اختبار الطبيعة (Test Of Normality):** من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية ².

- **اختبار ستودنت (T):** يستخدم في ثلاث حالات مختلفة تتضح في التالي ³:

• **test-Sampler T** هذه الحالة تعد من الحالات الخاصة جدا لاختبار " T " وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة) بمتوسط مجتمع معروف.

• **Test -Sampler T Independent** وهي أكثر الحالات استعمالا والتي فيها يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين (الذكور والإناث في الذكاء مثلا أو في الابتكار أو في الوزن أو في التحصيل) أو متوسطي الدخل لشركتين أو قوة تحمل الضغوط لدى الذكور والإناث أو الرضا عن العمل لدى مجموعتين من عمال المصانع المهم من الضروري مراعاة وجود مجموعتين مختلفتين أما إذا كان هناك متوسطين لنفس المجموعة فإن ذلك يعني استخدام الحالة الثالثة.

• **test-T-Sampler Paired** وهنا يكون لدينا مجموعة واحدة تم قياس المتغير لديها مرتين ولذلك لكل فرد قيم متناظرة أو متزاوجة في مرتي القياس.

- **الانحدار الخطي المتعدد:** إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع Y على العديد من المتغيرات المستقلة $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ ويسمى هذا بنموذج الانحدار المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد) ⁴.

¹ وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

² وليد عبد الرحمان الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ المرجع نفسه، ص 31

⁴ علي العزاوي، الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، مطبعة البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 244.

- اختبار ANOVA: هذا الاختبار من الأساليب الإحصائية الشائعة في بحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على متوسطات قيم الاستجابة على المقاييس والاختبارات المستخدمة كأدوات لجمع البيانات¹.

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

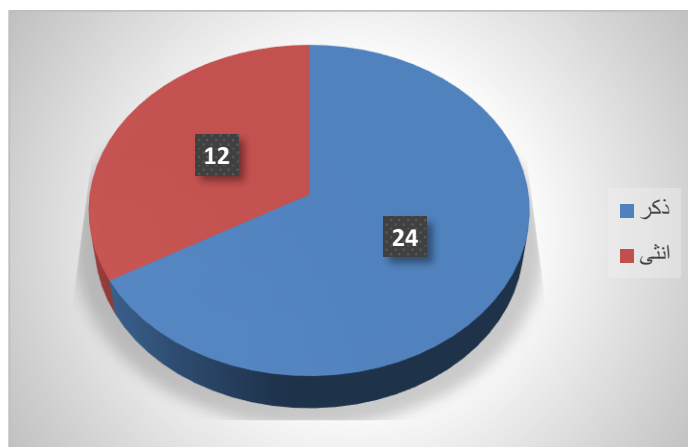
النسبة	التكرار	البيان
66.7%	24	ذكر
33.3%	12	انثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور وذلك حيث بلغ عددهم 24 فردا أي بنسبة 66.7% من إجمالي افراد العينة، فيما كان عدد الاناث 12 فردا بنسبة 33.3%.

¹ بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص 243.

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

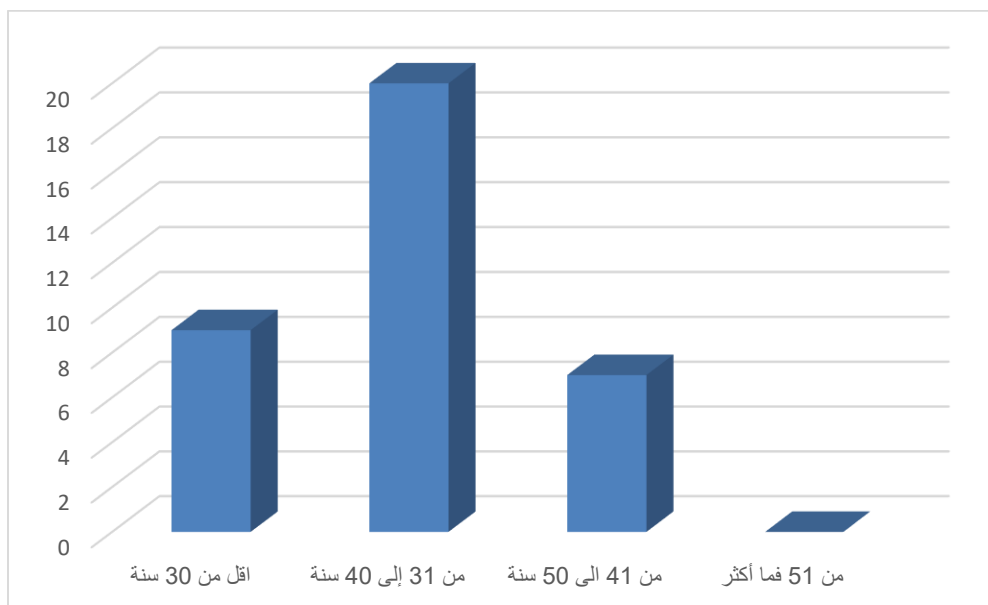
الجدول رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25%	09	أقل من 30 سنة
55.6%	20	من 31 إلى 40 سنة
19.4%	07	من 41 إلى 50 سنة
00	00	أكثر من 50 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (05-02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن أكبر فئة عمرية هي من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتها 55.6%، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 25%، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 19.4%، فيما لم نسجل أي فرد في الفئة الأكثر من 50 سنة.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3- تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
52.8%	19	تقني سامي
30.6%	11	الليسانس
16.7%	06	الدراسات العليا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-06) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ان اعلى مستوى دراسي هم تخصص التقني سامي بنسبة 52.8%، تليها أصحاب الليسانس بنسبة 30.6%، فيما سجلنا ما نسبته 16.7% في الدراسات العليا

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4- تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

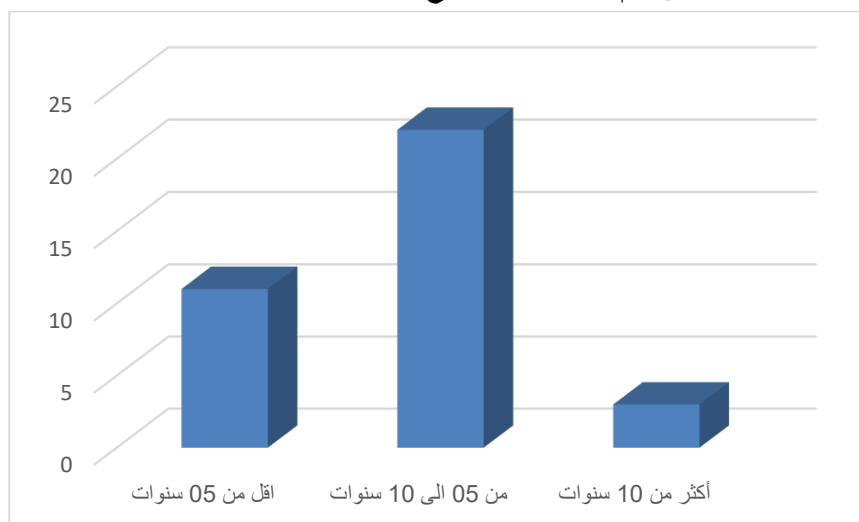
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	30.6%
من 05 الى 10 سنوات	22	61.1%
أكثر من 10 سنوات	03	8.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (02-07) الذي يوضع توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، نلاحظ ان أكبر فئة ذات خبرة مهنية هي من 05 الى 10 سنوات بنسبة 61.1%، تليها الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 30.6%، والفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 8.3%.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: إدارة الأداء

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور إدارة الأداء الأربعة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: تخطيط الأداء

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: تخطيط الأداء

الجدول رقم (02-08): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: تخطيط الأداء

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			بشدة	بشدة			بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
المكون الأول: تخطيط الأداء	01	تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	-	02	04	30	-	3.78	04	موافق
			-		11.1	83.3	-			
	02	تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها	-	03	08	18	07	3.81	03	موافق
			-		22.2	50	19.4			
	03	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها	-	05	04	18	19	3.86	02	موافق
			-		11.1	50	25			
	04	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء	01	05	11	13	06	3.5	05	موافق
			02.8		30.6	36.1	16.7			
	05	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية	-	-	04	23	09	4.14	01	موافق
			-		11.1	63.9	25			
مجموع البعد الأول: تخطيط الأداء								3.81	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الأول: تخطيط الأداء،

ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي 4.14 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: "تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها" بمتوسط حسابي 3.86 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: "تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها" بمتوسط حسابي 3.81 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: "تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية" بمتوسط حسابي 3.78 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: "للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء" بمتوسط حسابي 3.5 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.81 أي ان اتجاهه (موافق).

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء
الجدول رقم (02-09): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة	العدد	العدد	العدد				بشدة
			%	%	%	%	%				%
البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء	01	تعتمد المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم أدائها	-	03	15	16	02	3.47	04	موافق	
			-	08.3	41.7	44.4	05.6				
	02	يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء	01	03	12	16	04	3.53	03	موافق	
			02.8	08.3	33.3	44.4	11.1				
	03	يساعد تقييم الأداء في ترشيد استخدام الموارد المتاحة	03	01	13	16	03	3.42	05	موافق	
			08.3	02.8	36.1	44.4	08.3				
	04	تعمل كل مصلحة في المؤسسة على تقييم أدائها	01	01	05	20	09	3.97	02	موافق	
			02.8	02.8	13.9	55.6	25				
	05	المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها	01	01	05	13	16	4.17	01	موافق	
			02.8	02.8	13.9	36.1	44.4				
مجموع البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء											
موافق3.71											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء أفراد العينة حول البعد الأول: تخطيط الأداء، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها " بمتوسط حسابي 4.17 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تعمل كل مصلحة في المؤسسة على تقييم أدائها " بمتوسط حسابي 3.97 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء " بمتوسط حسابي 3.53 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعتمد المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم أدائها " بمتوسط حسابي 3.47 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يساعد تقييم الأداء في ترشيد استخدام الموارد المتاحة " بمتوسط حسابي 3.42 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.71 أي ان اتجاهه (موافق).

3-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء

الجدول رقم (02-10): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%				
البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء	01	توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء	02	04	20	10	-	3.06	04	موافق
			05.6	11.1	55.6	27.8	-			
	02	في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث وتطوير الأداء	-	02	09	18	07	3.83	03	موافق
				05.6	25	50	19.4			
	03	تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين	-	01	05	20	10	4.08	02	موافق
			-	02.8	13.9	55.6	27.8			
	04	تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أدائهم بهدف مساعدتهم على تحسينه وتطويره	-	02	02	14	18	4.33	01	موافق بشدة
			-	05.6	05.6	38.9	50			
مجموع البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء									3.82	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أدائهم بهدف مساعدتهم على تحسينه وتطويره " بمتوسط حسابي 4.33 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين " بمتوسط حسابي 3.08 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث وتطوير الأداء " بمتوسط حسابي 3.83 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تع توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء " بمتوسط حسابي 3.06 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.82 أي ان اتجاهه (موافق).

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء

الجدول رقم (02-11): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء	01	تتم المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف	02	06	09	14	05	3.39	05	موافق
	02	يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين إلى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر	-	02	06	20	13.9	3.94	02	موافق
	03	يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم أدائهم	-	01	08	16	30.6	4.03	01	موافق
	04	آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم	-	07	08	14	19.4	3.58	04	موافق
	05	تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم	-	04	06	17	25	3.86	03	موافق
	مجموع البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء									
	3.76 موافق									

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الرابع: التغذية العكسية

للأداء، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم

أدائهم " بمتوسط حسابي 4.03 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين إلى المسؤولين في

المؤسسة بشكل مباشر " بمتوسط حسابي 3.94 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي

لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم " بمتوسط حسابي 3.86 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم " بمتوسط حسابي 3.58 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تهتم المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي 3.39 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.76 أي ان اتجاهه (موافق).

2-تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: التنافسية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد التنافسية الأربعة.

2-1تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

الجدول رقم (02-12): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول: الاستراتيجية

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الأول: الاستراتيجية	01	يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بإعداد استراتيجيتها	01	04	05	25	01	3.58	05	موافق
			02.8	11.1	13.9	69.4	02.8			
	02	تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنها وتقييم خدماتها	-	01	10	20	05	3.81	03	موافق
			-	02.8	27.8	55.6	13.9			
	03	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	-	04	03	16	13	4.06	02	موافق
			-	11.1	08.3	44.4	36.1			
	04	تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	-	01	07	15	13	4.11	01	موافق
			-	02.8	19.4	41.7	36.1			
	05	تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	01	06	05	11	13	3.81	04	موافق
			02.8	16.7	13.9	30.6	36.1			
مجموع البعد الأول: الاستراتيجية			3.87							
			موافق							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الأول: الاستراتيجية،

ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية " بمتوسط حسابي 4.11 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة " بمتوسط حسابي 4.06 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنها وتقييم خدماتها" بمتوسط حسابي 3.81 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات " بمتوسط حسابي 3.81 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بإعداد استراتيجيتها " بمتوسط حسابي 3.58 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.87 أي ان اتجاهه (موافق).

2-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: المردودية والانتاجية

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: المردودية والانتاجية

الجدول رقم (02-13): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني: المردودية والانتاجية.

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	موافق	بشدة	موافق	بشدة				موافق
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				العدد
			%	%	%	%	%				
بمختصة المردودية والانتاجية	01	تسعى المؤسسة لزيادة الايرادات من خلال تقليل التكاليف	01	04	10	16	05	3.56	05	موافق	
			02.8	11.1	27.8	44.4	13.9				
	02	تعتبر الايرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	-	03	09	20	04	3.69	04	موافق	
			-	08.3	25	55.6	11.1				
	03	تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	-	-	02	21	13	4.31	01	موافق بشدة	
			-	-	05.6	58.3	36.1				
	04	تملك المؤسسة إطارات ذات كفاءة في التسيير	-	02	04	17	13	4.14	02	موافق	
			-	05.6	11.1	47.2	36.1				
	05	تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	04	-	07	14	11	3.78	03	موافق	
			11.1	-	19.4	38.9	30.6				
مجموع البعد الثاني: المردودية والانتاجية			3.89							موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثاني: المردودية

والانتاجية، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن " بمتوسط حسابي 4.31 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تملك المؤسسة إطارات ذات كفاءة في التسيير " بمتوسط حسابي 4.14 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير " بمتوسط حسابي 3.78 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعتبر الايرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها " بمتوسط حسابي 3.69 واتجاه (موافق).

-المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تسعى المؤسسة لزيادة الايرادات من خلال تقليل التكاليف " بمتوسط حسابي 3.56 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.89 أي ان اتجاهه (موافق).

2-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: الجودة

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الجودة

الجدول رقم (02-14): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: الجودة

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	
			بشدة	بشدة			بشدة				بشدة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				العدد
			%	%	%	%	%				
البعد الثالث: الجودة	01	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة ذات المهارات العالية	01	02	15	15	03	3.47	04	موافق	
			02.8	05.6	41.7	41.7	08.3				
	02	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	-	-	14	18	04	3.72	03	موافق	
			-	-	38.9	50	11.1				
	03	يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	02	01	07	13	13	3.94	02	موافق	
			05.6	02.8	19.4	36.1	36.1				
	04	تسعى المؤسسة إلى الحصول على أحدث الشهادات الدولية في الجودة	-	01	05	13	17	4.28	01	موافق	
			-	02.8	13.9	36.1	47.2				
			مجموع البعد الثالث: الجودة							3.60	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الثالث: الجودة، ما يلي:

-المرتبة الأولى: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تسعى المؤسسة إلى الحصول على أحدث الشهادات الدولية في الجودة " بمتوسط حسابي 4.28 واتجاه (موافق بشدة).

-المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " يتم تحسين جودة المنتجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين " بمتوسط حسابي 3.94 واتجاه (موافق).

-المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية " بمتوسط حسابي 3.72 واتجاه (موافق).

-المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة ذات المهارات العالية " بمتوسط حسابي 3.47 واتجاه (موافق).

أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 3.60 أي ان اتجاهه (موافق).

2-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: التمايز

فيما يلي جدول يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع: التمايز

الجدول رقم (02-15): يبين تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث: التمايز

المكون	ارقام الفقرات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
			بشدة	بشدة			بشدة			
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
			%	%	%	%	%			
البعد الرابع: التمايز	01	تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	01	01	10	16	08	3.81	05	موافق
			02.8	02.8	27.8	44.4	22.2			
	02	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	-	01	05	26	04	3.92	04	موافق
			-	02.8	13.9	72.2	11.1			
	03	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	-	-	09	12	15	4.17	02	موافق
			-	-	25	33.3	41.7			
	04	تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	01	01	04	16	14	4.14	03	موافق
			02.8	02.8	11.1	44.4	38.9			
	05	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	01	-	03	17	15	4.25	01	موافق بشدة
			02.8	-	08.3	47.2	41.7			
مجموع البعد الرابع: التمايز										
								4.05	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل آراء افراد العينة حول البعد الرابع: التمايز، ما يلي:

- المرتبة الأولى: الفقرة رقم 05 والتي تنص على: " تس تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية " بمتوسط حسابي 4.25 واتجاه (موافق بشدة).
- المرتبة الثانية: الفقرة رقم 03 والتي تنص على: " تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها" بمتوسط حسابي 4.17 واتجاه (موافق).
- المرتبة الثالثة: الفقرة رقم 04 والتي تنص على: " تعت تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكلوجية للمستهلك مثل الاحترام " بمتوسط حسابي 4.14 واتجاه (موافق).
- المرتبة الرابعة: الفقرة رقم 02 والتي تنص على: " تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة " بمتوسط حسابي 3.92 واتجاه (موافق).
- المرتبة الخامسة: الفقرة رقم 01 والتي تنص على: " تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج " بمتوسط حسابي 3.81 واتجاه (موافق).
- أما البعد ككل فجاء متوسطه الحسابي 4.05 أي ان اتجاهه (موافق).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة او رفض كل منها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية العلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S)¹. كما يتضح في الجدول التالي:

¹رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص138.

الجدول رقم (02-16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	المحور الأول: إدارة الأداء	المحور الثاني: التنافسية	جميع المحاور
التكرارات	36	36	36
المتوسط	3.7763	3.9225	3.8494
الانحراف المعياري ^{a.b}	0.30981	0.33180	0.27961
معظم الاختلافات الشديدة	مطلق	0.126	0.128
	إيجابي	0.061	0.097
	سلبي	-0.126	-0.128
Kolmogorov-Smirnov Z		0.754	0.771
مستوى الدلالة		0.620	0.592

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1) بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفريّة وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في:

3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية) والتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية) والتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (02-17): اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفروعها

الأبعاد	إدارة الأداء	البعد الأول: تخطيط الأداء	البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء	البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء	البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء
التنافسية	معامل بيرسون	0.519	0.397	0.277	0.402
	Sig	0.001	0.017	0.101	0.015
	N	36			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يعبر معامل الارتباط عن قوة واتجاه الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى دلالة هو 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومعامل الارتباط الخطي 0.519، بمعنى يوجد ارتباط خطي طردي بين إدارة الأداء والتنافسية بنسبة 51.9%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير إدارة الأداء على التنافسية.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي توجد علاقة بين إدارة الأداء والتنافسية.

ومن خلال الجدول السابق نجد أيضا:

-معامل الارتباط بين متغير تخطيط الأداء والتنافسية 0.397 عند مستوى الدلالة 0.017، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي إننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والتنافسية.

-معامل الارتباط بين متغير قياس وتقييم الأداء والتنافسية 0.277 عند مستوى الدلالة 0.101، وهي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس وتقييم الأداء والتنافسية.

-معامل الارتباط بين متغير تحسين وتطوير الأداء والتنافسية 0.277 عند مستوى الدلالة 0.102، وهي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء والتنافسية.

-معامل الارتباط بين متغير التغذية العكسية للأداء والتنافسية 0.402 عند مستوى الدلالة 0.015، وهي قيمة أقل من القيمة المعنوية 0.05 أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية للأداء والتنافسية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1) = تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (18-02): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	Sig
المقدار الثابت	1.770	2.740	0.010
تخطيط الأداء	0.235	1.882	0.069
قياس وتقييم الأداء	-0.026	-0.177	0.861
تحسين وتطوير الأداء	0.160	1.338	0.191
التغذية العكسية للأداء	0.197	1.938	0.062
معامل الارتباط المتعدد = 0.552		معامل التحديد المعدل = 0.305	
قيمة الاختبار F = 3.401		مستوى الدلالة = 0.020	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

-معامل الارتباط المتعدد = 0.552، ومعامل التحديد المعدل 0.305، وهذا يعني أن 30.5% من التغير في التنافسية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية (أي من المتغيرات المستقلة الأربعة معا) والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل، متغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج تؤثر في مستوى التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 3.401 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.020 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء والتنافسية.

-معادلة الانحدار:

$$\text{التنافسية} = 1.770 + \{0.235(\text{تخطيط الأداء})\} + \{-0.26(\text{قياس وتقييم الأداء})\} + \{0.160(\text{تحسين وتطوير الأداء})\} + \{0.197(\text{التغذية العكسية للأداء})\}.$$

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0) = لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

الفرضية البديلة (H_1) = توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (02-19): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	قيمة F	Sig
الجنس	0.643	0.825
المستوى التعليمي	0.701	0.777
السن	1.033	0.496
الخبرة المهنية	1.142	0.419

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أن مستوى دلالة جميع المتغيرات الشخصية أكبر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة دور إدارة الإداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بـاتصالات الجزائر بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين إدارة الأداء والتنافسي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والتنافسية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس وتقييم الأداء والتنافسية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء والتنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية للأداء والتنافسية.
- تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

الخاتمة

الخاتمة

بظهور عصر العولمة والاقتصاد المبني على المعرفة تطورت المفاهيم الادارية وكذا تطور معها فهم تأثيراتها على المؤسسات الخدماتية القائمة ومركزها التنافسي في العالم وبذلك زاد الاهتمام بإدارة الاداء مع العاملين كونه الركيزة الداعمة للتنافسية المؤسسات الحديثة المبنية على اقتصاد المعرفة اذ هو عملية متكاملة واستراتيجية تساعد على تحقيق التميز والنجاح من خلال تحسين ومتابعة اداء العاملين فيها.

من هذا المنطلق فقد توصلنا من خلال الدراسة والبحث في موضوع دور ادارة الاداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي سواء من الجانبين النظري او التطبيقي الى ان تطبيق ابعاد ادارة الاداء في المؤسسات الخدماتية يساهم بشكل كبير في تحسين تنافسية المؤسسات والمحافظة على تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية سواء في الجانب الاستراتيجي او الانتاجية والمردودية او الجودة وكذا خفض التكاليف والتمايز وهو قد اثبتت في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معاملات الارتباط والانحدار المتوصل اليها ودلالاتها الإحصائية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه الى جملة من النتائج التي بنينا عليها مجموعة من التوصيات والاقتراحات ونجمل كل ذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: والتي تنص على: " توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، قياس وتقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية) والتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، وجدنا وجود علاقة ارتباطية بين الابعاد (تخطيط الأداء، التغذية العكسية للأداء) والتنافسية، في حين لا توجد علاقة ارتباطية بين الابعاد (تحسين وتطوير الأداء، قياس وتقييم الأداء) والتنافسية، ومنه فان الفرضية خاطئة.

الفرضية الثانية: والتي تنص على: " تؤثر أبعاد إدارة الأداء والتنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي."، من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، توصلنا الى ان مستوى الدلالة يساوي 0.020 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء والتنافسية، ومنه تؤثر أبعاد إدارة الأداء بالتنافسية، أي ان الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية

(الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية)" من خلال الجانب التطبيقي، توصلنا الى أن مستوى دلالة جميع المتغيرات الشخصية أكبر من 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية).

ثانيا: نتائج الدراسة

- من خلال ما تم عرضه بالدراسة من محاولات للإجابة على الاشكالية خالصنا الى النتائج التالية:
- يعتبر الاداء مورد جوهري والعامل هو الاقوى في تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي.
- تعد ادارة الاداء من المفاهيم الادارية الحديثة التي تعبر عن مجموعة العمليات التي تستهدف الحصول على تحسين اداء العاملين في المؤسسة الخدماتية.
- ان امتلاك المؤسسة الخدماتية لإدارة الاداء وتطبيق مختلف عملياتها سيقودها حتما لتحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية لاتصالات الجزائر بالوادي
- اثبتت الابحاث والدراسات وجود علاقة ارتباطية بين ادارة الاداء وتحسين التنافسية كما توصلت الى ان تبني ادارة الاداء هو اداة لتحقيق تحسين تنافسية المؤسسة الخدماتية.

ثالثا: الاقتراحات

- في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث على المؤسسة الخدماتية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي المبحوثة وغيرها من المؤسسات بما يلي.
- الاهتمام أكثر بالعمال في المؤسسة ومحاولة رسكلته وتطويره دوريا خاصة ما يتعلق بالمهارات
- القيام بدورات او ارسال مدراء المؤسسة الى دورات تدريبية تعنى بإدارة الاداء في المؤسسات الخدماتية
- الاهتمام الاكثر بالاستراتيجيات التنافسية خاصة ما يتعلق بدور ادارة الاداء
- توظيف قدرات ادارية متخصصة في المجال الاداري ولها اطلاع على العالم الخارجي والسوق العالمية بالجوانب التسويقية.
- محاولة زرع الثقة والتعاون بين موظفي المؤسسة الخدماتية بما يخدم اهداف المؤسسة
- التركيز على تحسين تنافسية المؤسسة وتطويرها والاستفادة منها والحفاظة عليها.

رابعاً: افاق مستقبلية للبحث

يرى الباحث انه بالرغم من معالجة العديد من الجوانب المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة الا ان الدراسة لا تزال حقلاً خصباً للمزيد من البحوث لذا يرى الباحث بان تتمحور دراسات الباحثين مستقبلاً حول الموضوعات التالية والتي نرى انها تفيد بالإلمام وسبر الموضوع بشكل اوسع

- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأداء.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة الأداء.
- إدارة الابتكار والابداع لتعزيز التنافسية.

.

قائمة المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2018.
2. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
3. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
4. سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، ط 2، دار الفكر، عمان، 2018.
5. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
6. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
7. عصمت سليم القرالة، حكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، 2011.
8. علي العزاوي، الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
9. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
10. فؤاد عبد المعطي شقوعة، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. القيسي محمد وائل، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما أنموذجا، دار العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، 2016.
12. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2011.
13. محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
14. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
15. نجم عبود نجم، الروحية في الأعمال : الغرض والدلالة والميزة الكامنة في الشركات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

16. هيرمان أغينيس، إدارة الأداء، تر: سامح عبد اللطيف عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

ثانيا: المذكرات

17. آسيا دوغم، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة

العجائن الصناعية (SOPI) بالبليدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة

18. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك

العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة

المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.

19. سايح عبد الله، دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الانابيب

الحلزونية بغرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة غرداية،

2020/2019.

20. فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة لنيل شهادة

الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

21. عواد لويذة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة الماء

المعدني بسعيدة 2022، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الدكتور الطاهر

مولاي، سعيدة، 2021/2022.

22. وليد بلقاسم، تحليل التكاليف لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة

مركب السيارات الصناعية SNVI/VI، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية

مؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2016.

ثالثا: المجلات

23. اثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،

مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، 2021.

24. بخليلى محمد الأمين، شلالى عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي

التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية ببسكرة، مجلة المشكاة في

الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، 2019.

25. بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38، 2015.

26. سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، الدد 01، 2021.

27. سعاد بسبوني عبد النبي، اشرف محمود أحمد محمود، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 05، 2019.

28. فاضل حمد سلمان القيسي، دور إدارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016.

29. فؤاد لافي مسفر الأحدي، استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 09، 2018.

30. وليد عبد الكريم عبد الوارث، تأثير استراتيجية إعادة تدوير الازمات على التنافسية الحكومية، مجلة البحث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 4، 2022.

رابعاً: الندوات

31. ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، ندوة مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، 05-09 أوت 2007.

32. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

خامساً: المحاضرات

33. بن سميثة العيد، محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2018-2019.

34. هدى برهان سيف الدين، محاضرات الإحصاء في علم النفس، الفصل الخامس، السعودية، 2014.

II-المراجع الأجنبية

35. Gary b brumback, thomas s Mcfee, from MBO to MBR, public, administration review, vol 42, No 4, jul-Aug1982.

الملاحق



الملحق رقم 01: الاستثمار
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد خضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

المستوى: ثانية ماستر، التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان: " دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية وشفافية علما أن المعلومات التي تقدموها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وفقط .
وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير
ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

الموسم الجامعي: 2024 / 2023

البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- المستوى العلمي:

☐

الدراسات عليا

☐

الليسانس

☐

تقني سامي

3- السن:

☐

من 41 إلى 50 سنة

☐

من 31 إلى 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 50 سنة فأكثر

4- الخبرة المهنية:

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

من 05 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 05 سنوات

المحور الأول: إدارة الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الأداء						
01	تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية					
02	تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها					
03	تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها					
04	للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء					
05	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية					
البعد الثاني: قياس وتقييم الأداء						
01	تعتمد المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير لتقييم أدائها					
02	يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء					
03	يساعد تقييم الأداء في ترشيد استخدام الموارد المتاحة					
04	تعمل كل مصلحة في المؤسسة على تقييم أدائها					
05	المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها					
البعد الثالث: تحسين وتطوير الأداء						
01	توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء					
02	في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث وتطوير الأداء					
03	تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين					
04	تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أدائهم بهدف مساعدتهم على تحسينه وتطويره					
البعد الرابع: التغذية العكسية للأداء						
01	تهتم المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف					
02	يتم توصيل الافكار والمقترحات من الموظفين إلى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر					
03	يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم أدائهم					
04	آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم					
05	تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم					

المحور الثاني: التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاستراتيجية						
01	يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بإعداد استراتيجيتها					
02	تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنها وتقييم خدماتها					
03	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة					
04	تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية					
05	تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات					
البعد الثاني: المردودية والإنتاجية						
01	تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف					
02	تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها					
03	تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن					
04	تملك المؤسسة إطارات ذات كفاءة في التسيير					
05	تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير					
البعد الثالث: الجودة						
01	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة ذات المهارات العالية					
02	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية					
03	يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين					
04	تسعى المؤسسة إلى الحصول على أحدث الشهادات الدولية في الجودة					
البعد الرابع: التمايز						
01	تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج					
02	تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة					
03	تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها					
04	تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام					
05	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية					

الملحق رقم 02: الأستاذة المحكمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن الطالبات: بربيش نزيهة، زغوان نجاة، حريسي فضيلة.

نتقدم الى سيادتكم أن تبدوا لنا برأيكم حول هذا الاستبيان والذي هو بعنوان:

دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمائية
دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر بالوادي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المؤطر:

غربي العيد

لجنة التحكيم:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الامضاء
01	نوة وليد مرتضى	أستاذ محاضر - ب	جامعة حمه لخضر - بالوادي	
02	عزي خليفة	أستاذ	جامعة حمه لخضر - بالوادي	
03	محلوس زكية	أستاذة	جامعة حمه لخضر - بالوادي	
04	رضوان عادل	أستاذ	جامعة حمه لخضر - بالوادي	

السنة الجامعية: 2024/2023

الملحق 03: مخرجات spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	38

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.664	19

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
الجنس	36	0	1.33
المستوى التعليمي	36	0	1.64
السن	36	0	1.94
الخبرة المهنية	36	0	1.78
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.78
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.81
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.86
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.50
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	4.14
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.47
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.53
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.42
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.97
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	4.17
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.06
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.83
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	4.08
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	4.33
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.39
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.94
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	4.03
تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية	36	0	3.58

تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم	36	0	3.86
يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بإعداد استراتيجيتها	36	0	3.58
تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنهم وتقييم خدماتها	36	0	3.81
يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة	36	0	4.06
تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية	36	0	4.11
تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات	36	0	3.81
تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف	36	0	3.56
تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها	36	0	3.69
تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن	36	0	4.31
تملك المؤسسة إطار ذات كفاءة في التسيير	36	0	4.14
تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير	36	0	3.78
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة ذات المهارات العالية	36	0	3.47
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية	36	0	3.72
يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين	36	0	3.94
تسعى المؤسسة إلى الحصول على أحدث الشهادات الدولية في الجودة	36	0	4.28
تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج	36	0	3.81
تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة	36	0	3.92
تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها	36	0	4.17
تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام	36	0	4.14
تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية	36	0	4.25

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	24	66.7	66.7	66.7
أنثى	12	33.3	33.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تقني سامي	19	52.8	52.8	52.8
الليسانس	11	30.6	30.6	83.3
الدراسات العليا	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	9	25.0	25.0	25.0
من 31 الى 40 سنة	20	55.6	55.6	80.6
من 41 الى 50 سنة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	11	30.6	30.6	30.6
من 5 الى 10 سنوات	22	61.1	61.1	91.7
أكثر من 10 سنوات	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تتضمن الخطة الموضوعية تحديد الفرص الحالية والمستقبلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
محايد	4	11.1	11.1	16.7
موافق	30	83.3	83.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تراعي المؤسسة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
محايد	8	22.2	22.2	30.6
موافق	18	50.0	50.0	80.6
موافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها لموظفيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	13.9	13.9	13.9
محايد	4	11.1	11.1	25.0
Valid موافق	18	50.0	50.0	75.0
موافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

للإدارة العليا في المؤسسة تصور واضح عن أهمية تخطيط الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	5	13.9	13.9	16.7
Valid محايد	11	30.6	30.6	47.2
موافق	13	36.1	36.1	83.3
موافق بشدة	6	16.7	16.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	11.1	11.1	11.1
موافق	23	63.9	63.9	75.0
موافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة المؤشرات المالية وغير المالية كمعايير تقييم أدائها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
Valid محايد	15	41.7	41.7	50.0
موافق	16	44.4	44.4	94.4
موافق بشدة	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يتوفر لدى المؤسسة نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	3	8.3	8.3	11.1
Valid محايد	12	33.3	33.3	44.4
موافق	16	44.4	44.4	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يساعد تقييم الأداء في ترشيد استخدام الموارد المتاحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	8.3	8.3	8.3
غير موافق	1	2.8	2.8	11.1
Valid محايد	13	36.1	36.1	47.2
موافق	16	44.4	44.4	91.7
موافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل كل مصلحة في المؤسسة على تقييم أداؤها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	1	2.8	2.8	5.6
Valid محايد	5	13.9	13.9	19.4
موافق	20	55.6	55.6	75.0
موافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

المؤسسة تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	1	2.8	2.8	5.6
Valid محايد	5	13.9	13.9	19.4
موافق	13	36.1	36.1	55.6
موافق بشدة	16	44.4	44.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

توجد في المؤسسة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	4	11.1	11.1	16.7
Valid محايد	20	55.6	55.6	72.2
موافق	10	27.8	27.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

في المؤسسة قسم خاص بالبحوث والدراسات يقوم بعمليات البحث وتطوير الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
Valid محايد	9	25.0	25.0	30.6
موافق	18	50.0	50.0	80.6
موافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	5	13.9	13.9	16.7
موافق	20	55.6	55.6	72.2
موافق بشدة	10	27.8	27.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أدائهم بهدف مساعدتهم على تحسينه وتطويره

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
محايد	2	5.6	5.6	11.1
Valid موافق	14	38.9	38.9	50.0
موافق بشدة	18	50.0	50.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بإيجاد قادة يستطيعون التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	6	16.7	16.7	22.2
Valid محايد	9	25.0	25.0	47.2
موافق	14	38.9	38.9	86.1
موافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يتم توصيل الأفكار والمقترحات من الموظفين إلى المسؤولين في المؤسسة بشكل مباشر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
محايد	6	16.7	16.7	22.2
Valid موافق	20	55.6	55.6	77.8
موافق بشدة	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يتم مقابلة العاملين في المؤسسة مع الرؤساء لمناقشة نتائج تقييم أدائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
محايد	8	22.2	22.2	25.0
Valid موافق	16	44.4	44.4	69.4
موافق بشدة	11	30.6	30.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

آليات التغذية العكسية المستخدمة في المؤسسة تؤدي لتعريف العاملين بنقاط الضعف لديهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	19.4	19.4	19.4
محايد	8	22.2	22.2	41.7
Valid موافق	14	38.9	38.9	80.6
موافق بشدة	7	19.4	19.4	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة معلومات التغذية العكسية كمدخل رئيسي لتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محايد	6	16.7	16.7	27.8
Valid موافق	17	47.2	47.2	75.0
موافق بشدة	9	25.0	25.0	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يوجد لدى المؤسسة فريق بحث وتخطيط مكلف بإعداد استراتيجيتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	4	11.1	11.1	13.9
محايد	5	13.9	13.9	27.8
Valid موافق	25	69.4	69.4	97.2
موافق بشدة	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة للتعرف على آراء زبائنهم وتقييم خدماتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
محايد	10	27.8	27.8	30.6
Valid موافق	20	55.6	55.6	86.1
موافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المتاحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	11.1	11.1	11.1
محايد	3	8.3	8.3	19.4
Valid موافق	16	44.4	44.4	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل الجهود التخطيطية للمؤسسة على تقييم نقاط الضعف والقوة في أنشطتها الحالية والمستقبلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
محايد	7	19.4	19.4	22.2
Valid موافق	15	41.7	41.7	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تقف المؤسسة على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الاستراتيجيات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	6	16.7	16.7	19.4
محايد	5	13.9	13.9	33.3
Valid موافق	11	30.6	30.6	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة لزيادة الإيرادات من خلال تقليل التكاليف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	4	11.1	11.1	13.9
محايد	10	27.8	27.8	41.7
Valid موافق	16	44.4	44.4	86.1
موافق بشدة	5	13.9	13.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعتبر الإيرادات الذاتية كافية للمؤسسة في استثماراتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	8.3	8.3	8.3
محايد	9	25.0	25.0	33.3
Valid موافق	20	55.6	55.6	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تتمتع المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	2	5.6	5.6	5.6
Valid موافق	21	58.3	58.3	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تملك المؤسسة إطار ذات كفاءة في التسيير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	5.6	5.6	5.6
محايد	4	11.1	11.1	16.7
Valid موافق	17	47.2	47.2	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تملك المؤسسة موظفين قادرين على الابتكار والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	11.1	11.1	11.1
محايد	7	19.4	19.4	30.6
Valid موافق	14	38.9	38.9	69.4
موافق بشدة	11	30.6	30.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة ذات المهارات العالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	2	5.6	5.6	8.3
Valid محايد	15	41.7	41.7	50.0
موافق	15	41.7	41.7	91.7
موافق بشدة	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة في تحديد جودة خدماتها على ما فيها من مهارات فنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	14	38.9	38.9	38.9
موافق	18	50.0	50.0	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

يتم تحسين جودة المنتوجات من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.6	5.6	5.6
غير موافق	1	2.8	2.8	8.3
Valid محايد	7	19.4	19.4	27.8
موافق	13	36.1	36.1	63.9
موافق بشدة	13	36.1	36.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى الحصول على أحدث الشهادات الدولية في الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	5	13.9	13.9	16.7
موافق	13	36.1	36.1	52.8
موافق بشدة	17	47.2	47.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى استخدام أدوات ومعدات متميزة في عمليات الإنتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	1	2.8	2.8	5.6
Valid محايد	10	27.8	27.8	33.3
موافق	16	44.4	44.4	77.8
موافق بشدة	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للإعلان والترويج بهدف بناء السمعة الطيبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.8	2.8	2.8
Valid محايد	5	13.9	13.9	16.7
موافق	26	72.2	72.2	88.9
موافق بشدة	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على امتلاك شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	9	25.0	25.0	25.0
موافق	12	33.3	33.3	58.3
موافق بشدة	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تدعم المؤسسة اشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك مثل الاحترام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
غير موافق	1	2.8	2.8	5.6
Valid محايد	4	11.1	11.1	16.7
موافق	16	44.4	44.4	61.1
موافق بشدة	14	38.9	38.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المهارات الفنية والعلمية العالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.8	2.8	2.8
محايد	3	8.3	8.3	11.1
Valid موافق	17	47.2	47.2	58.3
موافق بشدة	15	41.7	41.7	100.0
Total	36	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	T1	O1	محور كل
N	36	36	36
Normal Parameters ^{a,b} Mean	3.7763	3.9225	3.8494
Std. Deviation	.30981	.33180	.27961
Absolute	.126	.149	.128
Most Extreme Differences Positive	.061	.097	.097
Negative	-.126	-.149	-.128
Kolmogorov-Smirnov Z	.754	.894	.771
Asymp. Sig. (2-tailed)	.620	.401	.592

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T1	36	3.7763	.30981	.05164
O1	36	3.9225	.33180	.05530

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T1	73.134	35	.000	3.77632	3.6715	3.8811
O1	70.932	35	.000	3.92251	3.8103	4.0348

Correlations

		المحور الثاني
المحور الاول	Sig. (2-tailed)	.519
		.001
		36
البعد الاول	Sig. (2-tailed)	.397
		.017
		36
البعد الثاني	Sig. (2-tailed)	.277
		.101
		36
البعد الثالث	Sig. (2-tailed)	.277
		.102
		36
البعد الرابع	Sig. (2-tailed)	.402
		.015
		36

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع, البعد الثالث, البعد الاول, البعد الثاني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: O1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.552 ^a	.305	.215	.29391

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني, البعد الاول, البعد الثالث, البعد الرابع

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.175	4	.294	3.401	.020 ^b
Residual	2.678	31	.086		
Total	3.853	35			

a. Dependent Variable: O1

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني, البعد الاول, البعد الثالث, البعد الرابع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.770	.646		2.740	.010
1 البعد الاول	.235	.125	.332	1.882	.069
البعد الثاني	-.026	.144	-.033	-.177	.861
البعد الثالث	.160	.119	.203	1.338	.191
البعد الرابع	.197	.101	.314	1.938	.062

a. Dependent Variable: O1

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	4.417	23	.192	.643	.825
	Within Groups	3.583	12	.299		
	Total	8.000	35			
المستوى التعليمي	Between Groups	11.639	23	.506	.701	.777
	Within Groups	8.667	12	.722		
	Total	20.306	35			
السن	Between Groups	10.556	23	.459	1.033	.496
	Within Groups	5.333	12	.444		
	Total	15.889	35			
الخبرة المهنية	Between Groups	8.389	23	.365	1.142	.419
	Within Groups	3.833	12	.319		
	Total	12.222	35			

Statistics

		المحور الاول	المحور الثاني	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	محور كل
N	Valid	36	36	36	36	36	36	36
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.7763	3.9225	3.8167	3.7111	3.8264	3.7611	3.8494

جملہ