

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال

-دراسة ميدانية على عينة من المنظمات بولاية تبسة-

The role of strategic capabilities in achieving excellence in business organizations performance

-Field study in sample of organizations in Tebessa state -

ط.د فرحي سمرة^{1*}، أ. د بخوش مديحة²

¹جامعة العربي التبسي-تبسة- مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات،

samra.ferhi@univ-tebessa.dz

²جامعة العربي التبسي-تبسة- مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة،

madiha.bakhouch@univ-tebessa.dz

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2022/02/03

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر القدرات الاستراتيجية بأبعادها: المعرفة المولدة لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقنية المستخدمة في الأداء المتميز بأبعاده المتمثلة في نتائج أداء القيادة، التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية. أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات بولاية تبسة وبدراسة عينة مكونة من 200 إطارا. تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية للقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز، وتم التوصل إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية على الأداء المتميز للمنظمات المدروسة، مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بتكثيف برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية من أجل رفع مستوى الابتكار والتطوير.

كلمات مفتاحية: القدرات الاستراتيجية، الأداء المتميز، النمذجة بالمعادلة الهيكلية.

Abstract:

The study aims to highlight the impact of strategic capabilities by its dimensions: knowledge that creating value, the ability to generate and own resources, and used technology on excellent performance by its dimensions represented in leadership results, customer focus, human resources focus. This study was conducted on a group of organizations in Tebessa state by a sample of 200. The modeling method was used with the structural equation for strategic capabilities and excellent performance. The study found that there is a statistically significant effect of strategic capabilities on excellent performance in studied organizations. With the need to pay attention to intensifying training and development programs for human resources in order to raise the level of innovation and development.

Keywords: Strategic capabilities; excellent performance; structural equation modeling.

1. مقدمة

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الراهن بالتغيرات الكبيرة والسريعة، كالعولمة، واحتدام المنافسة، والتغير في طلبات الزبائن، والأسواق غير المنتظمة، وهذا يجعل منظمات الأعمال تركز على إيجاد أساليب استراتيجية مبتكرة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فمن هذا المنطلق أصبح من الضروري لمديري المنظمات التوجه نحو بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية واكتساب الموارد والكفاءات التي تمكنها إلى الارتقاء بما يفوق مستوى التميز في الأداء الذي أصبح من أهم المتطلبات التي تواجه تحديات البيئة المعاصرة، فهو من بين المواضيع الإدارية الحديثة التي حظيت بمستوى اهتمام العديد من الباحثين إذ يمثل المديرون والموظفون في المنظمات بوابة ممتازة لخلق مزايا تنافسية توفر منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء لتسعى كل منظمة إلى تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال ممارسة العديد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة:

كيف تساهم القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في الأداء؟ وما واقع ذلك في المنظمات عينة

الدراسة؟ والتي يمكن التعرف على مضامينها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لكل من القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز؟
 - ما طبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز من خلال آراء الباحثين؟
 - هل هناك وعي لدى المنظمات المبحوثة بأهمية القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز؟
 - إلى أي مدى تؤثر القدرات الاستراتيجية على الأداء المتميز في المنظمات محل الدراسة؟
- وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولته، إذ عالج القدرات الاستراتيجية التي تعتبر محل اهتمام منظمات الأعمال فهي تشكل مجموعة الكفاءات والموارد التي تعمل على بقاء واستمرار المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى الأداء المتميز الذي لا يعبر عن إنجاز المهام بشكل جيد بل الذهاب إلى ما بعد النجاح وتوظيف مجمل القدرات والإمكانات التي تعمل على تحقيق التفوق والإبداع.

وتبرز أهداف الدراسة فيما يلي:

- تشخيص واقع أبعاد القدرات الاستراتيجية بالمنظمات محل الدراسة.
- تحديد وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز على مستوى المنظمات المبحوثة.

- الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد المبحوثين لتفعيل دور القدرات الاستراتيجية والعمل على زيادة إدراك الباحثين بضرورة التعرف على هذا المفهوم لتعزيزه بما يساهم في تحقيق الأداء المتميز.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، فتم وصف مشكلة الدراسة وذلك بالتعرف على المفاهيم النظرية للقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز ليلم الانتقال إلى تحليل أثرها في الأداء المتميز في مجموعة من المنظمات بولاية تبسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع مختلف البيانات، وتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى استخدام التحليل العاملي التوكيدي لبناء نموذج تحليلي لمتغيرات الدراسة بناء على آراء المبحوثين إضافة للانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 القدرات الاستراتيجية

1.2.2 تعريف القدرات الاستراتيجية

يعتبر مفهوم القدرات الاستراتيجية من بين المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة الاستراتيجية التي تزايد الاهتمام بها مع بداية التسعينيات من القرن العشرين حيث عرفت على أنها كفاية وملائمة الموارد والكفاءات من أجل بقاء وازدهار المنظمات، وهي مجموع ما تمتلكه المنظمة من أجل القيام بأعمال متفوقة مثل الإنتاج والخدمات اللوجستية والموارد البشرية (Imbambi, 2018, p. 32). فالقدرات الاستراتيجية تراكم للمعارف والمهارات التي من خلالها يمكن التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة وتقييم أصولها من أجل خلق قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل (Seyhan & all, 2017, p. 148). تتبثق القدرات الاستراتيجية من الاستخدام الفعال للمنظمة لمواردها المميزة التي تعتبر ذات قيمة عالية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة (Huikkola & Marko, 2017).

بناء على ما سبق تعرف القدرات الاستراتيجية بقدرة المنظمة على النجاح من خلال استخدام مجموعة من الموارد والمهارات والمعارف والكفاءات لتحقيق أهدافها واستمرار تطورها ونموها في الأجل الطويل والقدرة على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة وخلق القيمة والتفوق على المنافسين على الأمد البعيد.

2.2.2 أهمية القدرات الاستراتيجية

إن أهمية القدرات الاستراتيجية للمنظمات لا تتحقق بعدد الموارد البشرية التي تمتلكها وإنما من خلال الاعتماد على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة الذين يمتلكون المعرفة، المهارات، القابليات، والقدرات والتي تعتبر أساس التفكير الاستراتيجي والإبداع وبما يجعله السلاح الأكثر أهمية للمنظمات (عواد الكبيسي و تغريد، 2014، صفحة 41). وقد حدد العبيدي أهميتها في العناصر التالية: (مشعل قدوري، 2017، صفحة 13) بناء رؤى مستقبلية تساعد المسيرين في التحضير للمستقبل، وجعل الإدارة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراته، مع مراعاة اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة، هذا فضلا عن استخدام المدير لقدراته في بلورة أفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا يساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

3.2.2 أبعاد القدرات الاستراتيجية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع القدرات الاستراتيجية حيث اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثر بين القدرات الاستراتيجية مع أي متغير آخر، ففي دراسة قام بها (الكبيسي وإبراهيم، 2014) تناول البحث خمسة أبعاد للقدرات الاستراتيجية تمثلت في: القدرة الإدراكية، القدرة الاستيعابية، القدرة التحويلية، فرق العمل، التعلم التنظيمي، في حين جاءت دراسة أخرى لـ ميهفان ووافين، (2017) تناول البحث ثلاثة أبعاد تمثلت في: المعرفة الفنية لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقنيات الإدارية المستخدمة، وسوف نعتمد في هذه الدراسة على الأبعاد التي تم اعتمادها لآخر دراسة والتي نذكرها كما يلي:

1.3.2.2 المعرفة المولدة لخلق القيمة

لقد أصبحت عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لنمو، تطور وخلق القيمة لمنظمات الأعمال في عالم تتقاذفه تحديات العولمة والديناميكية كان لزاما على المنظمات الحصول على هذه المعرفة من أجل خلق معرفة جديدة وتطوير الممارسات القائمة لديها.

تعرف المعرفة على أنها مجموعة المعتقدات والأحكام، والمفاهيم، والأفكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به وتفسيرها للوصول إليها وامتلاكها (الحاج محمد، 2014، صفحة 77). فهي معلومات يفسرها ويستخدمها متخذو القرارات

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

للوصول إلى أهداف محددة (السلمي، 2014، صفحة 72). وأوضحت (Brush & all) أن عملية خلق القيمة تعتمد بالأساس على قاعدة الموارد العامة التي تمتلكها أو تتحكم فيها المنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية نادرة، استنادا إلى دمج موارد المنظمة العامة المتمثلة في جميع الموارد المملوكة والمعرفة والمهارات التي تحتفظ بها المنظمة والراسخة في روتينيات الأعمال والمعرفة الضمنية (I, Candida , & all, 2001). وأكد المعاضيدي أن مقدار المعرفة الفنية التي يجب أن تبنيها المنظمة تعتمد على قدرة المنظمة على امتلاكها الأنشطة المحددة لإنشاء القيمة، فالمعرفة الفنية المتراكمة والأصول المادية لها تأثير مباشر في تكوين القدرات الاستراتيجية، وبالتالي المساهمة في بناء القدرات الاستراتيجية الكلية (معن وعد الله، 2001، صفحة 30).

2.3.2.2 القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

يعرف المعاضيدي موارد المنظمة بأنها مجموعة الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن أن تستغني عنها، أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال، ففرصة المنظمة في تحقيق أهدافها في زمن معين يكمن في الموجودات الاستراتيجية. (المعاضيدي، 2006، صفحة 11) وقد أشار (Cardeal & Antonio) أن الموارد النادرة والمتفردة تتميز بالخصائص التالية: (Cardeal & Antonio, 2012, pp. 10160-10161) تساهم الموارد في خلق القيمة المتميزة بالندرة وصعوبة التقليد.

3.3.2.2 التقنية المستخدمة

عرفها (Ahmed & all) بالمدى الذي وصلت إليه استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة التي تساهم في ميكنة العمل الإداري والتحديث من وقت لآخر وإضافة مرافق تفيد العمل والإبداع وتوجد ثلاث جوانب أساسية للتقنية تتمثل في: (إيمان، 2015، صفحة 162)
- التقنية بوصفها إنتاجا ويرتبط ذلك بوجود شيئا ملموس كنتيجة لتطبيق الإجراءات العملية المناسبة ويمكن اعتبار الآلات والأجهزة والمعدات أحد أشكال التقنية العملية.
- التقنية بوصفها عملية التطبيق المنظم، والموثوق بها لحل المشكلات أو انجاز الأهداف.
- التقنية مزيج من العمليات والنتائج ترتبط هنا بالجمع بين جانبين، هما الحاسوب الذي يجمع المعلومات، وعمليات المعالجة المختلفة وإمكانية استرجاعها وبرمجيتها.

2.2 الأداء المتميز

2.2.1 تعريف الأداء المتميز

إن أداء التميز هو أكثر من مجرد أداء الأعمال بشكل جيد حيث يذهب إلى ما بعد النجاح ليعمل الأفراد بشكل خلاق والتعهد بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل متفوق. والقدرة على توظيف القدرات والإمكانات المادية، البشرية والتنظيمية، وذلك للمساهمة في أداء بما يفوق مستوى التوقعات ويتجاوز الحد الأدنى من الوقت والجهد والكلفة (Arqawi & al, 2018, p. 32). فالأداء المتميز يحقق الأهداف الاستراتيجية بفعالية حسب مقاييس الجودة وإجراء مختلف التحسينات على المنتج، ورفع وتحسين مستوى أداء الموظفين الذي يؤثر بشكل إيجابي على النتائج التنظيمية للمنظمة. (Abu Naser & all, 2016, p. 6)

في ضوء ما سبق ورغم الاختلاف بين الباحثين حول إعطاء المفهوم الدقيق للأداء المتميز، يمكن القول إن الأداء المتميز هو نظام متكامل لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لرفع مستوى أدائها نحو الأفضل وتجاوز الحدود الموضوعية والمعايير المحددة من قبل المنظمات وقدرة الأفراد على التفوق في إنجاز الأعمال نتيجة لما يمتلكونه من المعارف والخبرات والكفاءات لتقديم الخدمات المناسبة التي يحتاجها العميل.

2.2.2 أهمية الأداء المتميز

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة تسعى جميع منظمات الأعمال إلى تحقيق التقدم والتفرد من خلال الأداء المتميز والذي يمكن أن تتجلى أهميته في: (هنار، 2021، الصفحات 17-18) كيفية إيجاد ثقافة التركيز بقوة على العملاء وتحسين الثقة معهم بالإضافة إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف والحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

2.2.3 أبعاد الأداء المتميز

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع الأداء المتميز نلاحظ أن الباحثون اختلفوا في تحديد أبعاد الأداء المتميز التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثر بين الأداء المتميز مع أي متغير آخر وهذا الاختلاف يعود إلى وجهة نظر كل باحث إلى الأداء المتميز فقد اعتمد راشد الشمر سنة 2015 في دراسة قام بها، نجد أنه صنف أبعاد الأداء المتميز إلى (مقياس مالي، مقياس تسويقي، مقياس الموارد ومقياس دعم الإدارة العليا) في حين تناولت دراسة عكله علي

وحسن إسماعيل في سنة 2021 الأبعاد التالية (نتائج القيادة، التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية) وهذه الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كما يلي:

1.3.2.2 نتائج أداء القيادة

تشير القيادة إلى القدرة على وضع الاستراتيجيات، الأنظمة، العمليات، بناء المعارف والقدرات التي تعمل على تحقيق التميز والمساعدة على توجيه جميع أنشطة وقرارات المنظمة، فالقادة يعملون على تعزيز القيم والتوقعات، بناء القيادة والمبادرة في جميع أنحاء المنظمة. (Faulkner, 2002, p. 44) يحدد قادة المنظمة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تدعم الأعمال التي يديرونها و يتم إيصال توقعات القيادة إلى القوى العاملة بأكملها للتأكد من أن الموظفين يفهمون الأولويات والمعايير الثقافية والأهداف مع دمج المدخلات من الموردين وأصحاب المصلحة والقوى العاملة. (Kokila & Gomath, 2014, p. 558)

2.3.2.2 التركيز على الزبون

تحدد القدرة على العثور على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين درجة نجاح المنظمات، إذ يعتبر تحديد الزبائن وإرضائهم أمر ضروري للاحتفاظ بهم للوصول إلى ولائهم. (Striteska & Jelinkova, 2015, p. 67). كما أن عملية التركيز على العميل تقيم العديد من الجوانب والتي من أهمها: تحليل البيانات والمعلومات، تجزئة العملاء ومجموعة السوق، استراتيجيات التعلم واستخدام البيانات والمعلومات التي تركز على العميل. (Morais & all, 2020, p. 1037)

3.3.2.2 التركيز على الموارد البشرية

الموارد البشرية هي الأساس الذي يحدد مدى نجاح المنظمات، فهي تحدد إدارة الموارد البشرية العميقة والقوية إلى أي مدى ستتولى هذه الموارد الأنشطة المختلفة بنجاح. (Noor & Albdareen, 2020, p. 49) فالموارد البشرية تلعب دورا مركزيا في النجاح طويل المدى للمنظمات، إذ يمكنها من زيادة أعمالها وتحقيقها ميزة تنافسية من خلال التوظيف الفعال للعمال، للاستفادة قدر المستطاع من خبراتهم وإبداعهم لتحقيق الأهداف المحددة (Hoang & al, 2020, p. 572). ويتم التركيز على الموارد البشرية عن طريق إجراءات العمل الرئيسية ومدى قدرة القوى العاملة في تحقيق الأهداف المطلوبة مع مراعاة خلق بيئة العمل المناسبة حيث تنجز المنظمة أعمالها من خلال مجموع المهارات والقدرات والكفاءات بالإضافة إلى إمكانيات الأفراد المعرفية. (الياسري و سوؤدد علي، 2020، صفحة

(12)

3.2 دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

إن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على التميز يقتضي سعي المنظمات إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ورصد المعرفة كمورد استراتيجي يضمن للمنظمة ديمومة تنافسها، بمعنى أن المنظمات الساعية في التميز في الأداء هي وحدها التي تعمل على أن تتميز بمميزات خاصة من خلال ما يتوفر لديها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات تقليدها، ومن البديهي أن تستمر هذه المنظمات في إدامة هذا التميز الذي تصل إليه من خلال العديد من المصادر أهمها المورد البشري (شنافي، 2021، الصفحات 110-111). وقد أشار النجار ومحسن أن المنظمات الناجحة هي القادرة على استثمار قدراتها المميزة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي تتنافس عليها المنظمة (مجيد النجار و عبد الكريم، 2004، صفحة 53). كما بين أحمد علي صالح أن القدرات الاستراتيجية هي الأداء المميز لأنشطة خلق القيمة والأنشطة الساندة لها وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة مضافة للزبون، وهي مميزة عندما تسهم في إكساب المنظمة ميزة تنافسية (الدوري و أحمد علي، 2009، صفحة 102). فالأداء المتميز يتطلب قدرات استراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل، وهي جوهرية إذا ساهمت في تحقيق القيمة المضافة للزبون وهي مميزة طالما أنها تساهم في خلق ميزة تنافسية وهذا يستلزم أن تتصف هذه القدرات بمجموعة من السمات المتمثلة في الندرة، صعوبة التقليد وغير قابلة للإحلال (عيدان العادلي و حسين عباس، 2016، صفحة 60).

من خلال ما سبق يمكن القول أن القدرات الاستراتيجية لها دور بارز في تحقيق الأداء المتميز بالمقارنة مع المنافسين من خلال دمج الموارد الفريدة والكفاءات المميزة المتاحة في المنظمة التي بدورها توفر السبل للوصول إلى رضا الزبائن وأصحاب المصلحة، وتحسين جوانب التفوق المتعلقة بالقيادة والموارد البشرية والزبائن، هذا فضلا عن التفاعل بين الموارد والكفاءات فالموارد تعزز القدرات الاستراتيجية في حين أن الكفاءات تسمح للموارد البشرية في المنظمة بتنظيم معارفهم وسلوكياتهم وخبراتهم والتي مجموعها تشكل تعزيزا لأنشطة المنظمة.

3. الجانب العملي للدراسة

1.3 فرضيات الدراسة

بنيت فرضية الدراسة على فرضية صفرية تمثلت في "لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للقدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة المولدة للقيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

والتقنية المستخدمة في الأداء المتميز في المنظمات عينة الدراسة بأبعاده (نتائج أداء القيادة، التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية)". والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينته

تم توزيع 200 استمارة استرجع 180 استمارة فبلغت نسبة الاستجابة 90%، وأستبعد منها 03 استمارات لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 177 استمارة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات وأساليبها

تم الاعتماد على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الأوراق العلمية المحلية والأجنبية وغيرها لتغطية الجانب النظري بالإضافة إلى الاستعانة بالمصادر الأولية تمثلت في الاستبيان الذي اشتمل على جزء خاص بمحاور الاستبيان احتوت على اثنتان وأربعين فقرة منها واحد وعشرين فقرة تتعلق بالمتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية)، وواحد وعشرين فقرة تتعلق بالمتغير التابع (التميز في الأداء)، ولبغية الوصول إلى تحقيق الهدف المصمم لهذا الاستبيان أختبر من خلال العناصر التالية:

1.3.3 اختبار الصدق:

للتحقق من صدق الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين وتم تعديلها وفق ملاحظاتهم، كما تم الاعتماد على قياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط الذي يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) الذي من خلاله تم التوصل إلى أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.001) ولذلك تعتبر أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.3.3 اختبار الثبات

قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل (0.974) وهي نسبة ثبات عالية، وعليه سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة إحصائية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3)

3.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار كولمجراف - سيمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم ملاحظة أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل محور وللاستبيان ككل أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية واستخدام معادلة النمذجة الهيكلية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4)

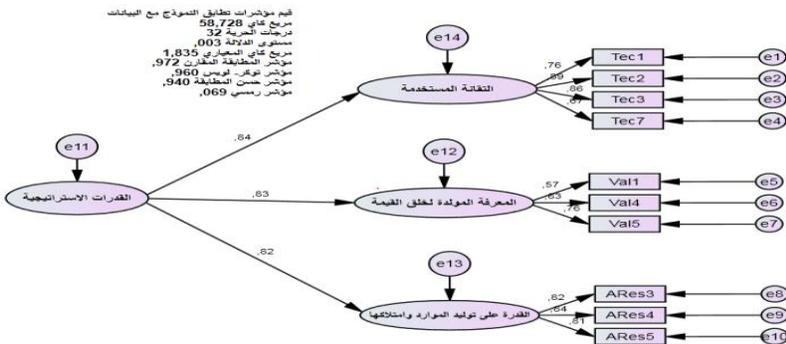
4.3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على البرامج الجاهزة والمتمثلة (SPSS)، (Amos) وعلى مجموعة من الوسائل الإحصائية المتمثلة في: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بطريقة (ENTER)، اختبار (T- test)، اختبار (F-test) لفرضية الدراسة.

1.4.3.3 بناء نماذج المتغيرات: تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية لبناء نماذج متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS V23 حيث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لدراسة الصدق البنائي للمقياس وذلك عن طريق عدة مؤشرات للمطابقة مع اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة.

-النموذج التوكيدي للمتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية): يتكون النموذج التوكيدي لقياس القدرات الاستراتيجية من ثلاثة أبعاد تتشعب عليها 10 فقرات كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 2: النموذج التوكيدي المعدل لمقياس القدرات الاستراتيجية



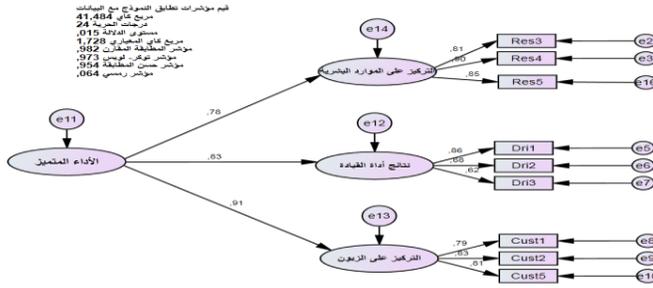
المصدر: مخرجات برنامج (Amos v23)

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة-
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن جميع قيم معاملات التشعب المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4. وحسب مؤشرات جودة ملائمة النموذج فيتبين أن الشكل السابق تم تعديله بناء على حذف الفقرات الأخرى لان الآراء حولها ضعيفة، ومن خلال نتائج الجدول رقم (5) يتم ملاحظة أن مؤشرات حسن المطابقة للنموذج المعدل معنوية عند مستوى الدلالة وهذا يدل على صدق الفرضية كون النموذج المعدل له القدرة على قياس القدرات الاستراتيجية وفقا لإجابات عينة.

- النموذج التوكيدي للمتغير التابع (الأداء المتميز): يتكون النموذج التوكيدي لقياس الأداء المتميز من ثلاثة أبعاد تتشعب عليها 09 فقرات كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (03): النموذج التوكيدي المعدل لمقياس الأداء المتميز



المصدر: مخرجات برنامج (Amos v23)

من خلال الشكل السابق يتبين أن جميع قيم معاملات التشعب المعيارية التي تحكم بالقبول لفقرات النموذج كانت مقبولة لأنها استوفت الشرط بأن تكون أكبر من القيمة 0.4. مع حذف الفقرات ذات التشعبات الضعيفة ليتم تعديله حسب اجراءات القواعد العلمية ليتم الحصول على نموذج بمؤشرات جودة المطابقة. من خلال الجدول رقم (5) يتم ملاحظة أن النموذج يحوز على أفضل القيم حيث جاءت كلها ضمن مجال القطع المحدد لها، وأنها معنوية تحت مستوى الدلالة 0.001 وقيم جودة المطابقة جيدة وهذا يدل على صدق الفرضية بان النموذج المعدل بفقراته قادر على قياس الأداء المتميز تبعا لإجابات العينة المبحوثة.

4. عرض تحليل نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم تحليل محاور الدراسة المعدلة والمعتمدة في نموذج المعادلة الهيكلية للدراسة، لتوضيح نتائج التحليل العائلي التوكيدي:

1.4. تحليل نتائج التحليل العاملي لمتغير القدرات الاستراتيجية:

- التحليل العاملي لبعد المعرفة المولدة لخلق القيمة: حققت الفقرة (val1) نسبة تشبع بلغت (0.847) وهي تعتبر نسبة عالية وهذا يؤكد أن المنظمات تمتلك قاعدة بيانات جيدة تمكنها من مواصلة عملها بنجاح وتفوق وسهولة انتقال المعلومات بين الموظفين، بينما الفقرة (val4) حققت نسبة تشبع قدرها (0.723) وهو ما يشير إلى مدى امتلاك المنظمات للمهارات الفنية العالية للإدارة العليا، أما الفقرة (val5) فقد كانت نسبة تشبعها (0.685) التي تشير إلى امتلاك المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية لإجراء التصحيحات اللازمة والفورية. حذفت الفقرة (val2) وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة لا تمتلك المعرفة الفنية اللازمة التي تساهم في بناء المزايا التنافسية، وحذفت الفقرة (val3) وهذا ما يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تفتقر إلى المعارف التي تخلق قيمة للربائين، بينما حذفت الفقرة (val6) وهذا يوضح أن المنظمات عينة الدراسة تفتقر إلى القدرات الإبداعية التي تساهم في تحقيق التميز والتفوق، أما بالنسبة للفقرة (val7) حذفت لأن المعارف الفنية التي تمتلكها المنظمات عينة الدراسة لا تحقق النجاح على المدى البعيد.

- التحليل العاملي لبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: يتبين أن الفقرة (Ares3) حققت نسبة تشبع بلغت (0.807) التي تشير إلى أن تنوع الموارد المادية، البشرية و المالية تعتبر بمثابة الحجر الأساس لبناء القدرات الاستراتيجية في المنظمات عينة الدراسة، وحققت الفقرة (Ares4) نسبة تشبع قدرها (0.827) لتفسر بأن المنظمات عينة الدراسة تمتلك القدرات المناسبة التي من شأنها قدرة على توليد الموارد وامتلاكها، بينما حققت الفقرة (Ares5) نسبة تشبع (0.799) لتؤكد بأن امتلاك الموارد المالية، البشرية، المادية وغيرها يساعد في تحقيق التفوق على المنافسين في المنظمات عينة الدراسة. حذفت الفقرة (Ares1) لتبين أن المنظمات المبحوثة لا تمتلك الموارد الكافية التي تحقق الأهداف، أما الفقرة (Ares2) حذفت لتفسر أن المنظمات تفتقر إلى الموارد اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، بينما حذفت الفقرة (Ares6) لتبين أن المنظمات تفتقر إلى الموارد البشرية التي تساهم في المقابل إلى تخفيض التكاليف.

- التحليل العاملي لبعد التقنية المستخدمة: حققت الفقرة (Tec1) نسبة تشبع قدرها (0.838) لتبين أن المنظمات المبحوثة تستخدم التكنولوجيا كأساس لمزاولة كل أنشطتها، وجاءت الفقرة (Tec2) بنسبة تشبع قدرها (0.821) التي تؤكد أن على التكنولوجيا المستخدمة تتناسب مع مستويات التميز التي تحققها المنظمات المبحوثة، بينما الفقرة (Tec3) حققت نسبة تشبع بلغت (0.777) التي تشير

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

إلى أن المنظمات عينة الدراسة تسعى إلى التعرف على الأنواع المختلفة للتكنولوجيا المستخدمة لما له من أثر في بناء قدراتها مستقبلاً، أما الفقرة (Tec7) حققت نسبة تشبع بلغت (0.658) التي تشير بأن المنظمات المبحوثة تخصص ميزانية لاستثمارها في وسائل التقنية الحديثة. حذفت الفقرة (Tec4) لتؤكد أن المنظمات المبحوثة لا تمتلك المعارف الفنية اللازمة لبناء القدرات مستقبلاً، أما الفقرة (Tec5) حذفت لتبين أن التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات عينة الدراسة لا تكمل معارف العاملين من أجل بناء القدرات الاستراتيجية، وحذفت الفقرة (Tec6) لتفسر أن الأرباح التي تحققها المنظمات المبحوثة لا تتناسب مع التقنية المستخدمة، أما الفقرة (Tec8) حذفت لتوضح أن المنظمات لا تملك سياسات واستراتيجيات التي من شأنها تدعيم الابتكار والإبداع.

2.4. نتائج التحليل العاملي لمتغير الأداء المتميز:

- نتائج التحليل العاملي لبعدها القيادة: حققت الفقرة (Dre1) نسبة تشبع بلغت (0.783) وهو ما يشير إلى أن إدارة المنظمات المبحوثة لديها القدرة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل العاملين، والفقرة (Dre2) حققت تشبع مقداره (0.828) الذي يؤكد أن إدارة المنظمات عينة الدراسة تعمل على مشاركة وتدعم عمليات التحسين المستمر في الأعمال، حذفت الفقرة (Dre4) لتفسر أن إدارة المنظمات عينة الدراسة لا تتفاعل مع العاملين والزبائن وممثلي المجتمع، أما الفقرة (Dre5) فقد حذفت لتوضح أن إدارة المنظمات المبحوثة لا تشجع على المنافسة بين العاملين للوصول إلى الأفكار الجديدة، أما الفقرة (Dre6) حذفت لتفسر أن إدارة المنظمات المبحوثة لا يمكنها استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، وحذفت الفقرة (Dre7) لتفسر أن إدارة المنظمات لا توفر فرص التعلم والتدريب للعاملين.

- نتائج التحليل العاملي لبعدها التركيز على الزبون: حققت الفقرة (Cust1) نسبة تشبع قدرها (0.815) وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تركز على تطوير جودة خدمة عملائها، وجاءت الفقرة (Cust2) بنسبة تشبع بلغت (0.816) والتي تدل على اهتمام المنظمات المبحوثة ببناء نظام سليم للتواصل مع العملاء، بينما الفقرة (Cust 4) فقد حققت نسبة تشبع بلغت (0.766) والتي تشير إلى أن هناك قدرة على رفع مستوى إرضاء عملائها لتوثيق العلاقة معهم. وذلك في المنظمات عينة الدراسة. حذفت الفقرة (Cust3) لتؤكد أن المنظمات المبحوثة لا تتبنى سياسات تحفيزية لموظفي المبيعات من أجل الوصول إلى أفضل حرفة، أما الفقرة (Cust6) حذفت لتفسر أن المنظمات لا تستطيع بناء قواعد بيانات عن العملاء لتطوير العلاقات معهم.

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

-نتائج التحليل العملي لبعء التركيز على الموارد البشرية: حققت الفقرة (Res3) نسبة تشبع بلغت (0.766) وهو ما يدل على أن العاملون يمتلكون القدرة على روح التحدي في انجاز المهام في المنظمات عينة الدراسة، بينما حققت الفقرة (Res4) نسبة تشبع قدرها (0.867) وهي الأعلى بين النسب المتحققة التي تؤكد على شيوع مبدأ التعاون وروح العمل الجماعي في إيجاد الخدمات والمنتجات المبتكرة. أما الفقرة (Res5) حققت نسبة تشبع بلغت (0.845) لتفسر أن الأفراد العاملين لديهم القدرة على إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل في المنظمات المبحوثة. حذفت الفقرة (Res1) لتبين أن توظيف المورد البشري لا يعتمد على مبدأ الكفاءة في المنظمات المبحوثة، وحذفت الفقرة (Res2) لتفسر أن العاملين في المنظمات لا يتمتعون بالقدرات الكافية التي تؤهلهم لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، كما حذفت الفقرة (Res6) لتبين أن العاملين بالمنظمات المبحوثة لا يتمتعون بالمرونة العالية في طريقة التعامل مع الآخرين، أما الفقرة (Res7) حذفت لتوضح أن قنوات الاتصال غير فعالة بالشكل الكافي لتسمح بتبادل وتوزيع المعلومات بسهولة.

3.4. اختبار فرضية الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار فرضية الدراسة في إطار نمذجة متغيراتها ويوضح الجدول رقم (6) معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري (القدرات الاستراتيجية) في الأداء المتميز وذلك تبعاً لقيمة (t) تحت مستوى معنوية 0.05. والنتائج الموضحة في الجدول رقم (6) تؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية بأبعادها في الأداء المتميز. وبناءً على ما ورد فإن المتغيرات المستقلة بعد المعرفة المولدة لخلق القيمة، وبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وبعد التقنية المستخدمة يفسرون ما نسبته 0.687 من التباين الحاصل في الأداء المتميز الذي يرجع للقدرات الاستراتيجية والباقي راجع لعوامل أخرى و لاختبار العلاقة في هذه الحالة فيمكن الرجوع إلى قيمة اختبار F التي كانت 129.236 ودرجات حرية 1.150 وهي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 وهي دالة إحصائية ولذلك ترفض الفرضية العدمية. ولبناء نموذج التنبؤ $Y = B + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3$ ومن الجدول رقم (6) يمكن تشكيل المعادلة على النحو التالي:

الأداء المتميز = 0.224 + 0.323 (المعرفة المولدة لخلق القيمة) + 0.311 (القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) + 0.282 (التقنية المستخدمة)

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة-
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

وللتأكد من العلاقة بين القدرات الاستراتيجية بكل أبعادها تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6) حيث يؤكد أن ما نسبته 0.687 من التباين الحاصل في الأداء المتميز يعود إلى القدرات الاستراتيجية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى وبالرجوع إلى قيمة (F) التي كانت 383.76 ودرجات حرية 1.414 وهي دالة إحصائيا حيث كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنه توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز. ويكون نموذج التنبؤ للمتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء المتميز)
وعليه يكون النموذج: الأداء المتميز $Y = 0.267 + 0.908$ (القدرات الاستراتيجية).

5. خاتمة

إن القدرات الاستراتيجية بأبعادها التقنية المستخدمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والمعرفة المولدة لخلق على الترتيب لها دور في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده التركيز على الموارد البشرية و التركيز على الزبون و نتائج أداء القيادة في منظمات الأعمال محل الدراسة من خلال علاقة التأثير الايجابية التي نتجت عن تحليل الانحدار المتعدد، إذ يعتبر موضوع القدرات الاستراتيجية من المواضيع الحديثة نسبيا في البيئة الجزائرية فالأداء المتميز يحتاج إلى قدرات استراتيجية أهمها المعرفة والموارد والتقنية كعوامل حاسمة تساعد في التميز في هذا العصر تحديدا.

1.5. النتائج:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها:
- تم إثبات وجود علاقة تأثير معنوية للقدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز في المنظمات المبحوثة.
 - عكست النتائج أن القدرات الاستراتيجية في المنظمات عينة الدراسة تم التركيز على بعد التقنية المستخدمة وبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها من خلال ما تسعى إليه المنظمات المبحوثة للتعرف على الأنواع المختلفة للتكنولوجيا المستخدمة لما له من أثر في بناء القدرات مستقبلا وتخصيص ميزانية لاستثمارها في وسائل التقنية الحديثة، وما تمتلكه من موارد مالية وبشرية ومادية التي تعتبر الحجر الأساس لبناء قدراتها الاستراتيجية.
 - يبين نموذج الأداء المتميز أن هناك تركيزا للأبعاد محل الدراسة خاصة فيما تعلق بالتركيز على الموارد البشرية والتركيز على الزبون ليحل بعد نتائج القيادة في الأخير ويفسر ذلك كون المنظمات

المبحوثة منظمات ذات الطابع العمومي تقتدر إلى روح المنافسة والمدراء لا يمثلون القادة الحقيقيين في المنظمات.

- جاء بعد التقنية المستخدمة بالمرتبة الأولى وهذا يدل على عمق اهتمام المنظمات المبحوثة بالوسائل المادية والتقنية منها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق مستويات أداء عالية فضلا عن تخصيص برامج واستراتيجيات تستثمر في الوسائل التقنية الحديثة.

2.5 الاقتراحات

- العمل على كثيف البرامج التدريبية من أجل رفع مستوى الابتكار والتطوير وهذا ما يؤدي إلى تعزيز المعارف وتجديدها لدى الموارد البشرية.
- للحفاظ على المركز التنافسي يتعين على المدراء التركيز على الموارد البشرية من خلال توفير التدريب والتطوير، وتشجيع العمل الجماعي وعلاقات العمل الجيدة بين الموظفين، واختيار الموظفين المتميزين عن طريق التوظيف على أساس الكفاءة.
- ضرورة تفاعل إدارة المنظمات المبحوثة مع العاملين والزبائن وممثلي المجتمع، وتشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى الأفكار المبتكرة لاستغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية.
- توجيه الباحثين نحو إثراء المتغيرات في دراسة لمنظمات تنشط في نفس المجال.

6. قائمة المراجع

- Abu Naser, S. S., & al. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence, Comparative study. Journal of Scientific and Engineering Research , 3 (4), 4-14.
- Arqawi, S. M., & al. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) , 2 (10), 32-50.
- Candida G, B., & al. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. Academy of Management Perspectives , 15 (1), 64-78.
- Cardeal, N., & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? . African Journal of Business Management , 6 (37), 10159-10170.

Faulkner, J. B. (2002). Baldrige Educational Quality Criteria as Another Model for Accreditation in American Community Colleges.

Hoang, P. N., & al. (2020). Human resource management of logistics in Vietnam: Status and policy solutions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11 (3).

Huikkola, T., & Marko, K. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5),

Imbambi, R. M. (2018). Influence of strategic capabilities on competitive advantage of sugar companies in western Kenya. Thèse de doctorat.

Kokila, M., & Gomath, S. (2014). A study on empowering employee capabilities towards organizational excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (20), 557-562.

Morais, G. M., & al. (2020). Effectiveness of management of higher public education from the Baldrige excellence program, *Revista de Administração da UFSM*. 15 (3), 1032-1049.

Noor, M. A.-J., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 48-58.

Seyhan, M., & al. (2017). The relationship between strategic capabilities and competitive performance: The moderating role of internal cooperation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6 (1), 146-161.

Striteska, M., & Jelinkova, L. (2015). Strategic performance management with focus on the customer. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 66-76.

إبراهيم أمين هنار. (2021). دور التفكير الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 3 (1)، 12-36.

إبراهيم فائق العبيدي مشعل قدوري. (2017). اثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ال البيت.

أحمد علي الحاج محمد. (2014). اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره (الإصدار الطبعة الأولى). دار الميسرة للنشر والتوزيع.

أكرم محسن الياسري، و عبد العباس سؤدد علي. (2020). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 16 (63)، 1-20.

البدراني عبد محمد أحمد إيمان. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. *دراسات إدارية*، 7 (14)، 133-189.

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

المعاصيدي جار الله معن وعد الله. (2001). تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، 2001، ص، كلية الإدارة والاقتصاد.

المعاصيدي معن وعد الله. (2006). إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية). مجلة بحوث مستقبلية (15).

زكريا الدوري، و صالح احمد علي. (2009). الفكر الاستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 102.

صباح مجيد النجار، و محسن عبد الكريم. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات (المجلد ط1). بغداد، العراق: مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع.

صلاح الدين عواد الكبيسي، و خليل ابراهيم تغريد. (2014). القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، 20 (79)، 33-74.

عادل مجيد عيدان العادلي، و حسين وليد حسين عباس. (2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية (المجلد ط1). دار غيداء للنشر والتوزيع.

علي السلمي. (2014). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة (المجلد ط1). القاهرة، مصر: دار سما للنشر والتوزيع. نوال شنافي. (2021). أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة. Journal of Business and studies ، 4 (1)، 101-116.

7. الملاحق

الجدول رقم 2: الصدق البنائي لأبعاد الدراسة ومحاورها				الجدول رقم 1: عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة		
رقم المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة
	القدرات الاستراتيجية			مؤسسة سوميفويس	40	35
1	المعرفة المولدة لخلق القيمة	0.799	0.000	مؤسسة الاسمنت	40	35
2	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	0.853	0.000	مؤسسة اتصالات الجزائر	100	80
3	التقنية المستخدمة	0.892	0.000	مؤسسة سوتوما	30	30
	الأداء المتميز			إجمالي الاستثمارات	200	180
1	نتائج أداء القيادة	0.873	0.000	عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل	-	177
2	التركيز على العميل	0.876	0.000	عدد الاستثمارات غير الصالحة	-	3
3	التركيز على الموارد البشرية	0.860	0.000	نسبة الاستجابة	90 %	
معنوي عند مستوى الدلالة 0.001				المصدر: تم إعداده من قبل الباحثين		
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي				الجدول رقم (03): اختبار الثبات ألفا كرونباخ		
الجدول رقم 04: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي				المتغير		
محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية		الأبعاد	ألفا كرونباخ	

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة -
سمرة فرحي/ مديحة بخوش

0.301	0.798	القدرات الاستراتيجية	0.866	المعرفة المولدة لخلق القيمة	القدرات الاستراتيجية
0.165	0.893	الأداء	0.886	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	الاستراتيجية
0.244	0.816	الأداة ككل	0.906	التقنية المستخدمة	المحور
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي			0.891		المحور
الشكل رقم 1: نموذج الدراسة			0.877	نتائج أداء القيادة	الأداء المتميز
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p>الأداء المتميز</p> <p>نتائج أداء القيادة</p> <p>التركيز على الزبون</p> <p>التركيز على الموارد البشرية</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p>القدرات الاستراتيجية</p> <p>المعرفة المولدة لخلق القيمة</p> <p>القدرة على توليد الموارد وامتلاكها</p> <p>التقنية المستخدمة</p> </div> </div>			0.925	التركيز على المورد البشري	
			0.921	التركيز على الزبون	
			0.910		المحور
			0.974		الامتياز ككل
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي					

الجدول 5: مؤشرات حسن المطابقة للنموذجين القدرات الاستراتيجية، الأداء المتميز

المؤشر	درجة القطع	نتائج نموذج القدرات الاستراتيجية	نتائج نموذج الأداء المتميز	النتيجة
مربع كاي (النسبي) X^2/df	أقل من 3	1.835	1.728	محقة
مستوى الدلالة Sig	دال	0.003	0.015	محقة
مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI	أكبر من أو يساوي 0.90	0.940	0.954	محقة
مؤشر رمسي RMSEA	بين 0.05 - 0.08	0.069	0.064	محقة
مؤشر المطابقة CFI	أكبر من 0.90	0.972	0.982	محقة
مؤشر تاكر لويس TLI	أكبر من 0.9	0.960	0.973	محقة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

الجدول رقم 6: نتائج اختبار فرضية الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (t) المحسوبة	Sig	قيمة (F) المحسوبة	Sig
المعرفة المولدة لخلق القيمة القدرة على توليد الموارد وامتلاكها التقنية المستخدمة	الأداء المتميز	0.224	0.323	0.832	0.691	5.733	0.000	129.236	0.000
			0.311			6.426	0.000		
			0.282			5.233	0.000		
القدرات الاستراتيجية	الأداء المتميز	0.267	0.908	0.829	0.687	19.59	0.000	383.76	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي