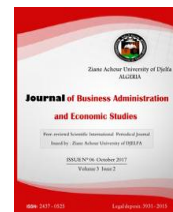




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

أثر الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية - شركة إتصالات الجزائر ولاية البيض -

The impact of competency management on achieving the objectives of the economic institution - a field study on Algeria Telecom Company in the state of El-Bayadh

البشير مغزي، ¹ * Bachir Meghezi، b.meghezi@cu-elbayadh.dz

حمزة سايح، ² Sayah Hamza، h.sayah@cu-elbayadh.dz

¹ طالب دكتوراه، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)

² أستاذ التعليم العالي، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2026/02/27	تاريخ القبول: 2026/05/30	تاريخ النشر: 2026/06/02
ملخص	الكلمات المفتاحية	

تهدف هذه الدراسة إلى: إبراز أثر الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض، حيث تتجلى أهميتها إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالكفاءات بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء، وإعطاء المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها كما خلصت الدراسة إلى أنه: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة بالكفاءات بأبعادها الأربعة (تتمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للأفراد، تحقيق الميزة التنافسية) على تحقيق أهداف المؤسسة بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية البيض، وترجع هذه الدراسة إلى أهمية التركيز على الإدارة بالكفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة.

تصنيف JEL: M12 ؛ M53 ؛ M54 ؛ L96

Abstract	Keywords
This study aims to highlight the impact of competency-based management on achieving the goals of an economic organization through a field study of Algeria Telecom in the Wilaya of Bechar. Its significance lies in emphasizing the role that competency-based management, with its various dimensions, plays in improving performance and enabling the organization to achieve its goals. The study concluded that there is a statistically significant relationship between competency-based management and its four dimensions (human capital valuation, organizational collective intelligence, individual performance excellence, and achieving competitive advantage) and the achievement of the organization's goals at Algeria Telecom in the Wilaya of Bechar. This study underscores the importance of focusing on competency-based management to achieve the organization's objectives.	Competency-based Management ; Competency Management ; Competitive Advantage ; Algeria Telecom ;

JEL Classification Codes : M12 ؛ M53 ؛ M54 ؛ L96Y

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: b.meghezi@cu-elbayadh.dz

1. مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات نتيجة لعوامل العولمة، واشتداد المنافسة، وتغيرات بيئة العمل السريعة، أصبح تبني استراتيجيات إدارية متطورة أمراً بالغ الأهمية لضمان بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح. وتعد الإدارة بالكفاءات واحدة من هذه الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تحديد، تطوير، وتحفيز الموارد البشرية المتميزة بمهاراتها وخبراتها، وذلك من أجل توجيه قدراتها نحو تعزيز الأداء المؤسسي والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، تقوم هذه الأخيرة على توظيف الأفراد ذوي الإمكانات العالية، مع توفير الظروف الملائمة التي تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. ويساهم هذا النهج في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، تعزيز مستوى رضا العملاء، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التحولات المستمرة في السوق، كما تعد شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض، قطاعاً يتميز بطبيعته الديناميكية التي تتطلب كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، فإن تقييم فعالية الإدارة بالكفاءات في هذه الشركة يمكن أن يساهم في تقديم رؤية قيمة حول كيفية تحقيق الأهداف في هذا القطاع الحيوي. بناءً على ماسبق نسوق الإشكالية التالية : ما هو أثر الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف شركة "إتصالات الجزائر" بولاية البيض؟

الأسئلة الفرعية: يندرج ضمن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر تثمين رأس المال البشري على تحقيق أهداف شركة "إتصالات الجزائر" بولاية البيض؟
- ما هو أثر الذكاء الجماعي للمنظمة على تحقيق أهداف شركة "إتصالات الجزائر" بولاية البيض؟
- ما هو أثر الأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
- ما هو أثر الميزة التنافسية على تحقيق أهداف شركة "إتصالات الجزائر" بولاية البيض؟

فرضيات الدراسة: لإيضاح الإشكالية أكثر قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر للإدارة بالكفاءات على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
 - الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر لتثمين رأس المال البشري على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
 - الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر للذكاء الجماعي للمنظمة على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
 - الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر للأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
 - الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر للميزة التنافسية على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
- أهداف الدراسة:** من خلال هذه الدراسة نهدف إلى:

- تقديم إطار معرفي بخصوص الإدارة بالكفاءات وأهداف المؤسسة.
 - إظهار أثر الإدارة بالكفاءات تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
 - إظهار أثر تثمين رأس المال البشري على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
 - إظهار أثر الذكاء الجماعي للمنظمة، على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
 - إظهار أثر الأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
 - إظهار أثر الميزة التنافسية على تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؟
- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية دراستنا في الدور الذي تلعبه الإدارة بالكفاءات بأبعادها الأربعة (تثمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للموظفين، تحقيق الميزة التنافسية) في تحقيق أهداف شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض

منهج الدراسة: من أجل الاطلاع بكل جوانب الدراسة إستخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، إضافة إلى المنهج التجريبي بإستخدام برنامج Spss لتحليل محاور الإستبانة والتوصل إلى النتائج.

II. الإطار النظري:

1. الإدارة بالكفاءات

تُعتبر الإدارة بالكفاءات من المفاهيم الحديثة التي شهدت تطوراً ملحوظاً في إطار الفكر الإداري المعاصر. ففي بدايات الفكر الإداري التقليدي، كان التركيز ينحصر على تحقيق الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، مع إغفال الاهتمام بالقدرات والمهارات النوعية للأفراد. ومع تزايد التحديات التنظيمية واشتداد حدة المنافسة، برز الاهتمام بالكفاءات كخيار استراتيجي يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الفعالية في بيئات العمل المختلفة.، شار (Richard E. Boyatzis, 1982, p. 22_23) الإدارة بالكفاءات هي مقارنة استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير واستثمار القدرات الأساسية للأفراد لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر. تشكل هذه المقاربة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، حيث تركز على تحديد وتنمية المهارات التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. كما تعتمد على برامج تدريبية مخصصة لتطوير رأس المال البشري بما يواكب متطلبات المستقبل، مع تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، مما يضمن التفوق التنافسي والاستدامة المؤسسية، وهذا التعريف يتفق مع التعريف الذي قدمته (وهيبة مقدود، 2015_2016، صفحة 93) ترتبط الإدارة بالكفاءات بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة للتعرف على الكفاءات المساهمة في تحقيق الإمتياز، هذا يربط كل أنواع الكفاءات بشكل مباشر مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة، كما تضيف (RAMDANI & ZAOU, 2017, p. 337) الإدارة بالكفاءات هي مجموعة الإجراءات الإدارية للمؤسسة الذي تقوم به من أجل تطوير إدارة الكفاءات، وعليه الإدارة بالكفاءات تشمل إدارة الكفاءات في وظيفتها (تطوير وتطبيق قواعد الإدارة)، وتنمية الكفاءات تنتج عن طريق الإستغلال الأمثل والإستكشاف، وعرفها (تيميزار و لموشي، 2021، صفحة 460) على أنها: عملية تخطيط تعتمد على مواءمة الاحتياجات، يتم تحويل المورد البشري والنتائج البيئية خلال تقييم وإدارة هذه الاحتياجات كمياً ونوعياً. ومن خلال ما جاء في عرض تعاريف الإدارة بالكفاءات السابقة يبرز ذلك التعدد في وجهات النظر حول تعريف الإدارة بالكفاءات كونها حقل جديد لا تزال في مرحلة التطور والإكتشاف. وفي محاولة للتقريب بين ما جاء في مختلف التعاريف الواردة للإدارة بالكفاءات هي أحد الطرق الإدارية الحديثة والسياسات الإستراتيجية المساعدة على إظهار الطاقات الكامنة للعاملين كما أنها تسمح للمنظمة إستغلال القدرات و المهارات المتاحة لديها بغية البلوغ إلى كفاءات الفردية التي تسعى المؤسسة إدراكها. كما يمكن تعريفها أيضاً هي أعلى مستوى من الطلب، والتي يتخذها كبار المديرين في الجمع بين المهارات والاستراتيجيات في المنظمة. لا يوجد سوى العمال الرئيسيين الذين يتمتعون بمهارات التخطيط للاحتياجات الاقتصادية المحلية. ويسعى إلى ربط هذه المهارات مباشرة بأهدافهم الإستراتيجية لتحقيق التميز. تتضمن إدارة المهارات تطوير المهارات واستغلالها بشكل فعال وتعتمد على استراتيجيات لدعم أساس المنظمة.

2. أهمية الإدارة بالكفاءات: تتمثل أهمية الإدارة بالكفاءات (CBM) في عدة جوانب أساسية تتعلق بتحقيق التكامل بين التخطيط البشري والتخطيط الاستراتيجي التجاري، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. يمكن تلخيص أهمية الإدارة بالكفاءات في النقاط التالية: (Tripathi & Agrawal, 2014, p. 352_353)

- دمج تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي التجاري لتقييم القدرات البشرية وتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمتطلبات المستقبلية.

- تحديد الفجوات في الكفاءات وتنفيذ استراتيجيات لمعالجتها مثل التوظيف والتدريب.
- تطبيق نموذج الكفاءات في إدارة الموارد البشرية لضمان الأداء الفعال وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.
- تحديد المهارات والمعرفة اللازمة لضمان تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير بناءً على نماذج الكفاءات المعتمدة.
- تحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف المستقبلية ودعم تنفيذ خطط التطوير المهني.
- تقييم الفجوات في المهارات ووضع خطط لتغطيتها وضمان التحسين المستمر.
- ضمان توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة لتحقيق النمو المستدام.

3. أبعاد الإدارة بالكفاءات

- **تثمين رأس المال البشري:** منذ القرن الماضي تبادلت مفاهيم بين تخيل للموارد البشرية بينما بقيا لفترة طويلة محصورا في الخيارات الضيقة للإقتصاديين الكلاسيكيين، عندما بدأ الأساس الفكري لهذه المفهوم والاهتمام به، من قبل الاقتصادي (A.Marshall) أشار الى أن أثمن أنواع رأس مال هو في البشر لابد من الإستثمار فيه، وأطلق فيه رأس المال البشري، في سبتيينات القرن الماضي إذ وصفه أثمن رأس المال البشري ، لإملاكه خاصية ليست في الآخرين، وهو لم يخلق نظاما يرتقي بطريقة واحدة كنظام خبراته ومهاراته وأسلوب حياته والعمر المعنوي يتجدد بتغيرات العصر الجديدة ولا يخفي إلا بانتهاء مدة عمره، مما يعني أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (شان عصمت، 2014، صفحة 172)، ويرى (Westhuizen, 2005, p. 26) هو المورد البشري المكتمل للمؤسسة، الذي يستخدم لحل مشاكل العمل، لا يمكن لرأس المال البشري أن تملكه المنظمات بل موجود في البشر فقط. هو تلك المهارات والمعرفة الاستثمارية والقدرات التي يمتلكها الأشخاص، والتي تنشأ عن الفكر الثقافي المتميز والخبرة (Robin , Stevenson, & Howard , 2010, p. 03). وهو آلية أو أسلوب يمكن للمؤسسة أن تخصص له مبلغا مبلغ مالي بغية تكوين رأس مالها البشري بطريقة علمية للمساهمة تحقيق أهدافها (خليفة و قوادرية، 2014، صفحة 174_175)، وعرفه المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة (ECOSCO) تنمية المورد البشرية هي تنميته للمهارات وقدرات أفراد البشر، مما يوفر المزيد في التنمية البلاد، لأن هنالك العديد من الطرق لتنمية رأس المال البشري، مما يساعدها أكثر ومن أبرزها التعليم والتدريب (الجمال، 2006، صفحة 53)، من خلال التعاريف، يمكن منح مفهوم شامل لثمين رأس المال، الامتداد في الفضائل البشرية والفوائد الإقتصادية المقدمة من العاملون داخل المنظمة، بتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم. فيما يتعلق بأمر الخيارات المتعددة، وبالتالي يكون ذلك عاملاً محدداً للجميع في تحقيق ما يمكن تحقيق ذلك في بيئة العمل المشاركة في تطوير المهارات والقدرات الإحترافية، فالتعليم السبيل الأهم في هذه الوضعية، وبالتالي يمكن إكتساب المعرفة والمهارات.

- **الذكاء الجماعي للمنظمة:** الذكاء الجماعي يعني الإمكانية على كسب المعرفة وتطبيقها على الأداء بدقة بناءا للمعرفة أو ما يمكن نقله من معرفة لمعرفة أخرى إستعملت في إتخاذ القرار (أحمد سرير، 2021_2022، صفحة 55_56)، هي منظمات بشرية هادفة وأنظمة تحرير بحاجة أن ترعي وتطور عقلها المنظمي وذكائها الجماعي، لإستمرارها في بيئة المتجددة، لكي تتنافس وتنمو، يجب تحسين الذكاء الجماعي، أي أن العقل والذكاء الجماعي المنظمي يكونان صفة محتمة للمنظمة الذكية، ولما كان التنظيم الجماعي والذكاء هدفا حتميا للمنظمة الذكية التي تعمل على تعظيم كل الأفراد، فإنهم نظاما فكريا لإنشاء نظام مركب (حاتم، علي احسان، و علي حمد، 2020، صفحة 108)، الذكاء الجماعي وإدارة المعرفة يساهمان بشكل كبير في دعم بيئة الأعمال المتغيرة. عند إستخدامها بشكل صحيح، لتحقيق

المنظمات نتائج أكثر فعالية، يُعرّف الذكاء الجماعي على أنه مجتمع يمكنها من أداء مهام وقضايا مختلفة ويشكل نظاماً جماعياً لإتخاذ القرارات التي تمكن من إيجاد حلول ترقى لمستوى النتائج الفردية والجماعية (صفاء خليل و سحر محمد ، 2021، صفحة 226). من خلال ما جاء في عرض تعاريف السابقة يمكن القول الذكاء الجماعي يشير إلى القدرة على إكتساب المعرفة وتطبيقها بدقة، مما يتطلب تنظيمًا عقليًا وتنظيميًا وذكاءً جماعياً نظراً لوجود المنظمات في بيئة متجددة. لكي تنمو وتتنافس هذه المنظمات، وجب تحسين الذكاء الجماعي. فالذكاء الجماعي هدف تسعى إليه المنظمات الذكية لتعظيم قدرات الأفراد، حيث يمثلون نظاماً فكرياً يساهم في إنشاء نظام تنظيمي فعال. يمتلك الذكاء الجماعي في المنظمة المعرفة ويدعم بيئة الأعمال المتغيرة. إذا تم استخدام هذه المعرفة بشكل صحيح، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج أكثر فعالية من خلال تبني إستراتيجية جماعية وإيجاد حلول أفضل على المستويين الفردي والجماعي،

- **الأداء المتميز للموظفين:** عُرّف على أنه كل صنيع أو فعالية يقوم به كل فرد وينتج ويعزز الإنجازات، ويشارك في ذلك العديد من قوى الشغل التي تُكون هيكلها. ويوصف بأنه مرحلة من الأداء الذي يمكن أن يُشكل (غني دحام و آمنة عبد الكريم، 2016، صفحة 273) ، هو ماتم التعامل به من طرف الأشخاص المتميزون (كواديك، 2022، صفحة 30)، هو السلوكيات والقدرات والمهارات والقدرات المعرفية والفكرية المميز بها العاملين في المنظمة أساساً في مجال تخصصهم. وهذا يساهم في تحقيق إنجازات تفوق المعايير والتفوق على ما يمكن أن يحققه من حيث الكمية والنوع. كما يساهمون في تقديم أفكار تتميز بالحدثة، والأصالة، والإبداع، والتميز، مما يتيح تحقيق التنوع ويساهم في توفير الأداء المتنوع والمتنامي للمنظمة، وهو قدرة الشخص على أداء المهام المطلوبة منه بجودة وإتقان، وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفعالية (سبع و مناصرية، 2020، صفحة 720).

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل " على أنه أي نشاط يقوم به الأشخاص لتعزيز النجاح في مؤسستهم، بما في ذلك المهارات والقدرات الطبيعية التي تمكنهم من التفوق في مجالهم الفريد. وتساهم هذه الأنشطة في تحقيق الأفضل مما يمكن تحقيقه في الظروف العادية، كما أنها تعزز الابتكار والتنوع مما يدعم نمو الأنشطة الإنسانية المختلفة وقدرته على أداء المهام المختلفة".

- **الميزة التنافسية:** تلك السمات تمتاز بها المؤسسة، تسمح لها بخلق قيمتها وخلق النجاح ومكانة في السوق تتجاوزها وتصلها عن منافسيها (بركان و بوشناقة، 2023، صفحة 410)، تكمن في قيام المنظمات بأعمالها بكفاءة وفعالية كما هي فريدة ومتميزة وتبرز في خلق فوائد لا تستطيع الشركات الأخرى الحصول عليها في عملها، لكنها تحافظ عليها أطول إذا كان يعتمد على عملية ذات منهجية واضحة (بن جدو ، 2012_2013، صفحة 45)، هي قدرة المؤسسة في التفوق على منافسيها بالاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، مما يسمح لها بتقديم منتجات بأسعار أقل أو الحصول على مزايا فريدة تقلل من تكاليف زيادة المبيعات. كما تعتمد على جودة المعدات والمهارات والتكنولوجيا التي تتيح لها جذب العملاء ومعايير أعلى من تلك الخاصة بمنافسيها، بالإضافة إلى سرعة الابتكار وصعوبة التقليد، والتي تذهب بالصدفة إلى مكان آخر بعيد من منافسيها (مرزوقي، ياسر، 2018_2019، صفحة 103)، قدرة الشركة على إستقطاب العملاء وبناء مكانة لها كشركة أو لمنتجاتها مما يزيد من المدركة ويحقق إرضائهم (رحيل، 2010_2011، صفحة 44). إنطلاقاً مما تم عرضه من مفاهيم يمكننا القول بأنها قادرة لتنظيم التفوق على المنافسين خلال توفير المزايا والنجاحات الفريدة في السوق، وتعتمد هذه على أساس وفعالية وجود المعدات والمهارات التكنولوجية الجديدة، فهو يسمح للشركة بتقديم منتجات منخفضة أو بمميزات فريدة، ويجذب العملاء من خلال بناء مكانة قوية يتعقد تقليدها.

4. أبعاد أهداف المؤسسة:

- **الإبداع:** إيجاد طرق جديدة للعمل أو أفكار جديدة لحل المشكلات مما يؤدي إلى التحسين كفاءة وفعالية موظفيها (اليتيم، بوطغان، محمدا، و بولوداني، 2019، صفحة 289)، الإبداع هو إيجاد طرق مختلفة لحل المشكلات والنظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة من قبل أشخاص ذوي عقول قوية وأفكار جديدة (حسن الشهري، 2022، صفحة 570)، ونقصد بالإبداع مجموعة القدرات والمهارات والخصائص الشخصية التي إذا كانت البيئة مناسبة يمكن أن تعزز العملية العقلية لتجعلها واضحة ومفيدة لكل فرد أو منظمة أو مجتمع أو شعب أو العالم (مسلم، 2015، صفحة 19). الإبداع هو عملية إيجاد طرق جديدة للعمل أو التفكير بهدف تحسين كفاءة وفعالية الموظفين. ويتضمن تطبيق حلول إبداعية للمشاكل والتفكير من وجهات نظر متعددة لتحقيق نتائج ملموسة. يشمل الابتكار إدارة القدرة على التفكير والمهارات الشخصية في بيئة عمل ديناميكية، مما يؤدي إلى أداء ونتائج أفضل على المستوى الفردي والمؤسسي والإجتماعي، وخلق قيمة مضافة لتحقيق تقدم واضح في مختلف المجالات.

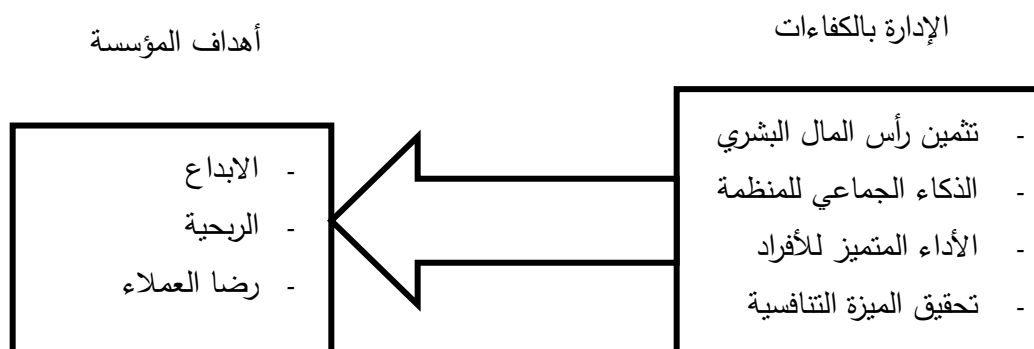
- **رضا العملاء:** يُعد رضا العملاء أحد المفاهيم الجوهرية في تقييم أداء المؤسسات، حيث يُعبر عن مدى توافق تجربة العميل مع توقعاته السابقة حول المنتج أو الخدمة المقدمة. وفقًا لنظرية التوقعات، فإن رضا العميل يتحقق عندما يساوي أداء المنتج أو الخدمة توقعاته أو يتجاوزها، بينما يؤدي الأداء المنخفض إلى شعور بعدم الرضا. ويُنظر إلى رضا العملاء أيضًا على أنه تقييم ناتج عن تجربة العميل وتفاعله مع مقدم الخدمة، مما يعكس جودة الأداء من وجهة نظره. وقد أشار باحثون إلى أن رضا العميل يُترجم إلى شعور إيجابي عند تلبية إحتياجاته وتوقعاته بفعالية، حتى وإن حدث ذلك لمرة واحدة. من هنا، يظهر الدور الكبير لرضا العملاء في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة عوائدها المالية، مما يجعله عاملاً رئيسياً لضمان النجاح والإستمرارية في سوق تنافسية (أيمن عادل و فايزة، 2020، صفحة 379)، ويعرف رضا العملاء بأنه درجة رضا العميل بتلبية إحتياجاتهم، وبشكل أكثر تحديداً، هي عملية يتم من خلالها تلبية إحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة تؤدي إلى رضا العملاء (سعيدة فتحي، 2024، صفحة 259)، يتم تعريف رضا العملاء على أنه تقييم يعتمد على تجربة العميل لمدى تلبية توقعاته فيما يتعلق بالخصائص الفردية أو الأداء العام للخدمة المتلقاة من مزود الخدمة (حاتم الصالحي و البخيتي، 2023، صفحة 260)، رضا العملاء هو مدى تلبية توقعاتهم وإحتياجاتهم من خلال المنتج أو الخدمة المقدمة. يعكس رضا العملاء مستوى قبول العميل أو تقديره لتجربته مع المنظمة ويعتبر مؤشراً رئيسياً لجودة الخدمة ومستويات الأداء، يساعد العملاء على بناء الولاء وزيادة المبيعات وتعزيز سمعة الشركة في السوق.

- **الربحية:** الربحية إلى قدرة الشركة على تحقيق الربح من جميع الخدمات التي تقدمها هذه الشركات، تظهر الربحية مدى قدرة إدارة هذه الشركات على تحقيق الربح من خلال إستخدام كل شيء في السوق، وهذا يعني القدرة على إستثمار الأموال للحصول على عائد من إستخدامها (عباسة، 2023/2024، صفحة 64)، يرتبط مفهوم الربحية بالحفاظ على رأس المال، حيث يُحدد الربح بناءً على تعريف المؤسسة لرأس مالها وفقاً لإحتياجات مستخدمي القوائم المالية. يُعتمد المفهوم المالي لرأس المال عند التركيز على الحفاظ على رأس المال الإسمي أو قوته الشرائية، بينما يُستخدم المفهوم المادي عند الإهتمام بالقدرة الإنتاجية. ويعكس إختيار المفهوم الهدف من تحديد الربح رغم ما قد يواجهه من صعوبات قياس في التطبيق (بريش، 2019_2020، صفحة 43)

III. الطريقة والإجراءات:

1. **هيكل الدراسة:** في هذه الدراسة نسعى لمعرفة أثر الإدارة بالكفاءات كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (تهمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للموظفين ، تحقيق الميزة التنافسية) وأثره في المتغير التابع والمتمثل في أهداف المؤسسة بأبعادها (الابدع، الربحية، رضا العملاء).

الشكل رقم (01): هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2. **عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة على 130 عامل من عمال شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، استرجعنا 103 أي بنسبة 79,23% وإستطعنا تحليل 96 إستبانة وذلك بنسبة 73,84% من مجموع الإستبانات الموزعة

5. **حدود الدراسة:** الحدود المكانية: تمت الدراسة بشركة إتصالات الجزائر. الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه جانفي 2025.

6. **الأدوات المستخدمة في الدراسة :**

الإستبانة: تم الإعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة لمعرفة دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة، في شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، إعتدنا على مقياس ليكارت الخماسي

صدق وثبات أدوات الدراسة: صدق الأداة مهم ويعرف بأنه قدرة الأداة على قياس النتيجة المرجوة. ويعرف الثبات بأنه الحصول على نفس النتيجة عند تكرار عملية القياس على النحو التالي:

الصدق الظاهري: تم توزيع هذا الاستبيان على بعض الاساتذة بالمركز الجامعي نور البشير_البيض_ مع وجود خبراء في الموضوع ، تم أخذ التعليمات بعين الاعتبار وتغيير في شكلها النهائي لتقديمها للمستجوبين

ثبات الإستبيان: لقياس ثبات أداة الدراسة، قمنا باحتساب معامل (ألفا كرونباخ) باستخدام برنامج Spss-v26، يعكس معامل ألفا كرونباخ درجة الاتساق الداخلي للمقياس حيث تصل قيمته إلى 0.964 مما يدل على وجود علاقة اتساق وارتباط عالي بين عبارات الاستبيان، وتم حساب معامل (الفا كرونباخ) لكل محور من محاور الإستبانة كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة.

البيان	معامل ألفا كرونباخ
إستبانة الدراسة (39 فقرة)	0,902
المحور الأول: الإدارة بالكفاءات (24 فقرة)	0.902
البعد الأول: تهمين رأس المال البشري (06 فقرات)	0.889
البعد الثاني : الذكاء الجماعي للمنظمة (06 فقرات)	0.762

0.797	البعد الثالث : الأداء المتميز للأفراد (06 فقرات)
0.843	البعد الرابع : تحقيق الميزة التنافسية (06 فقرات)
0,931	المحور الثاني : أهداف المؤسسة (15 فقرات)
0.861	البعد الأول: الابداع (05 فقرات)
0.818	البعد الثاني : الربحية (05 فقرات)
0.987	البعد الثالث : رضا العملاء (05 فقرات)

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. تحليل نتائج الإدارة بالكفاءات.

جدول رقم(02): تحليل نتائج بعد تثمانين رأس المال البشري

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
تثمانين رأس المال البشري	01	3.72	0,992	4	أوافق
	02	3.68	0,840	4	أوافق
	03	3,74	1,163	4	أوافق
	04	3,55	1,169	4	أوافق
	05	3,79	1,132	4	أوافق
	06	4,00	0,725	4	أوافق
تثمانين رأس المال البشري		3,74	0,5815	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

تظهر نتائج تحليل بُعد "تثمانين رأس المال البشري" تصوراً إيجابياً لدى أفراد العينة تجاه اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتقديرها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.55) و(3.79)، مما يعكس مستوى قبول ضمن فئة "أوافق". تصدرت فقرة "تقديم المكافآت بناءً على الأداء الفردي والجماعي" الترتيب بمتوسط (3.79) مع انحراف معياري مرتفع (1.132)، مما يشير إلى رضا عام مع تفاوت في تقييم العدالة التطبيقية. كما أظهرت فقرة "تقدير الخبرات التي يمتلكها الموظفون" متوسطاً قدره (3.74) وانحراف (1.163)، مما يعكس اهتماماً ملحوظاً بكفاءات العاملين. وسجلت فقرة "توفير فرص لتطوير المهارات" متوسطاً (3.72) وانحرافاً معتدلاً (0.992)، ما يعكس جهوداً واضحة لتنمية القدرات المهنية. في المقابل، سجلت فقرة "تقدير الإنجازات الفردية والجماعية ومكافأتها" أدنى متوسط (3.55) مع انحراف (1.169)، مما يشير إلى تحديات في تحفيز الموظفين وتقدير مساهماتهم، ربما نتيجة لغياب منهجية واضحة. بوجه عام، تبدو المؤسسة ملتزمة نسبياً بتثمانين رأس المال البشري، ولكن هناك حاجة لتحسين ممارسات التقدير الفعلي للإنجازات وتعزيز العدالة التحفيزية.

جدول رقم(03): تحليل نتائج بعد الذكاء الجماعي للمنظمة

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
الذكاء الجماعي للمنظمة	07	3.69	0,812	4	أوافق
	08	3,64	0,860	4	أوافق
	09	3,59	0,969	4	أوافق
	10	3,76	0,949	4	أوافق
	11	3,71	0,882	4	أوافق
	12	3,52	0,882	4	أوافق
الذكاء الجماعي للمنظمة		3,65	0,815	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

تشير نتائج تحليل بُعد "الذكاء الجماعي للمنظمة" إلى توافق إيجابي بين أفراد العينة على توفر عناصر هذا البُعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65) مع انحراف معياري قدره (0.815)، مما يعكس اتفاقاً نسبياً بين الآراء. تصدرت فقرة "يشعر الموظفون بالراحة عند مشاركة أفكارهم مع الإدارة والزملاء" الترتيب بمتوسط (3.76)، مما يدل على بيئة تشجع التعبير والمبادرة الفكرية. كما أظهرت فقرات مثل "وجود مستوى عالٍ من الثقة بين الفرق" و"تعاون الموظفين لتحقيق أهداف الشركة" متوسطات (3.71) و(3.69) على التوالي، ما يعكس علاقات تعاون وتكامل. أما فقرات "الثقة المتبادلة بين الموظفين والشركة" و"مساهمة الأفكار الجماعية في الإبداع"، فقد سجلت متوسطات (3.64) و(3.59)، مما يعكس تقديراً مقبولاً لهذه الجوانب. وفي المقابل، كانت أدنى درجة لفقرات هذا البُعد في عبارة "يتميز الموظفون بالجودة في تنفيذ المهام" بمتوسط (3.52)، مما يشير إلى تباين في الأداء أو نقص في آليات تقييم الجودة. بشكل عام، تعكس البيانات مستوى جيداً من الذكاء الجماعي مع مجال لتحسين جودة تنفيذ المهام وتعزيز بيئة الإبداع.

جدول رقم (04): تحليل نتائج بعد الأداء المتميز للأفراد

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
الأداء المتميز للأفراد	13	3,54	0,893	4	أوافق
	14	3,83	0,981	4	أوافق
	15	3,72	1,023	4	أوافق
	16	3,72	1,013	4	أوافق
	17	4,04	0,780	4	أوافق
	18	3,85	0,870	4	أوافق
الأداء المتميز للأفراد		3,78	0,656	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

تشير نتائج تحليل بُعد "الأداء المتميز للأفراد" إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن تمتع العاملين بسمات تعكس فاعليتهم داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام (3.78) مصحوباً بانحراف معياري قدره (0.656)، وهو ما يعكس درجة من التجانس في وجهات نظر المستجيبين. وقد جاءت الفقرة الخاصة بـ"حرص الموظفين على التواصل الفعّال مع زملائهم لتحسين سير العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.780)،

مما يدل على وعي واضح بأهمية التفاعل والتعاون في تحقيق أداء فعال. وتبعتها فقرة "جودة تنفيذ المهام الموكلة إلى الموظفين" بمتوسط (3.85)، ما يشير إلى كفاءة واضحة في أداء المهام، في حين أظهرت فقرة "تفاني الموظفين في أداء واجباتهم" نتيجة إيجابية أيضاً بمتوسط (3.83)، بما يعكس التزاماً كبيراً في العمل. أما بخصوص فقرتي "القدرة على التكيف مع المتغيرات" و"السعي لتحقيق الأهداف الذاتية والمهنية"، فقد حصلنا على متوسط متماثل (3.72)، مع تسجيل انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.023 و 1.013)، ما يُظهر تبايناً في مدى شعور الأفراد بامتلاكهم لتلك القدرات. وفي المقابل، جاءت فقرة "امتلاك الموظفين لروح المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة" في أدنى الترتيب بمتوسط (3.54)، لكنها بقيت ضمن النطاق المقبول، مما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز مناخ يدعم الابتكار والمبادرة الفردية. بصفة عامة، تعكس النتائج توفر مؤشرات إيجابية تدل على التميز في الأداء داخل المؤسسة، لاسيما في مجالات الالتزام وجودة التنفيذ والتواصل، مع إمكانية تعزيز مجالات المبادرة والتكيف المهني بشكل أكبر.

جدول رقم (05): تحليل نتائج بعد تحقيق الميزة التنافسية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
تحقيق الميزة التنافسية	19	3,88	1,065	4	أوافق
	20	3,90	0,949	4	أوافق
	21	3,84	0,954	4	أوافق
	22	3,75	1,044	4	أوافق
	23	3,93	0,953	4	أوافق
	24	3,98	0,882	4	أوافق
تحقيق الميزة التنافسية		3,87	0,696	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

أظهرت نتائج تحليل بُعد "تحقيق الميزة التنافسية" توجهاً إيجابياً واضحاً في آراء المشاركين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) مصحوباً بانحراف معياري قدره (0.696)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من التوافق بين الباحثين حول امتلاك المؤسسة لعوامل التميز في بيئة تنافسية. وقد جاءت فقرة "تحقيق الشركة أداءً أفضل من المنافسين لإرضاء العملاء" في مقدمة الترتيب بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.882)، بما يدل على وجود تصور قوي لدى الموظفين بأن مؤسستهم تتفوق في كسب رضا العملاء مقارنة بالمؤسسات المنافسة. كما سجلت فقرة "تطوير المنتجات بشكل أسرع من المنافسين" متوسطاً مرتفعاً (3.93)، مما يعكس مرونة في تطوير المنتجات وسرعة في الابتكار. وبيّنت نتائج فقرة "تقديم جودة أفضل من المنافسين" قيمة (3.90)، مشيرة إلى أن الجودة تعد عنصراً أساسياً في استراتيجية التميز لدى المؤسسة. كما أظهرت فقرة "قدرة الشركة على الإبداع وتقديم منتجات وخدمات جديدة" مستوى إيجابياً (3.88)، مما يدل على مناخ عمل يدعم الإبداع والتجديد. وفي ذات السياق، سجلت فقرة "توفير أسعار تنافسية دون التأثير على الجودة" متوسطاً بلغ (3.84)، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق توازن فعال بين التكلفة والجودة. أما أدنى القيم فقد ظهرت في فقرة "القدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق" بمتوسط (3.75)، وهي رغم ذلك تبقى ضمن مستوى القبول الإيجابي، مما قد يشير إلى الحاجة لمزيد من المرونة في التفاعل مع المتغيرات السوقية. وبوجه عام، فإن النتائج تؤكد امتلاك المؤسسة لعوامل تنافسية قوية، خاصة على مستوى جودة الخدمات، وتيرة الابتكار، وتحقيق رضا العملاء، مع وجود فرص لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية.

1. تحليل نتائج أهداف المؤسسة

جدول رقم(06): تحليل نتائج بعد الابداع

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
الابداع	25	3,71	1,065	4	أوافق
	26	3,79	0,983	4	أوافق
	27	3,65	1,066	4	أوافق
	28	3,76	0,981	4	أوافق
	29	3,90	0,900	4	أوافق
الابداع		3,760	0,871	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

أظهرت نتائج تحليل بُعد الإبداع توجهاً إيجابياً لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.76) مع انحراف معياري (0.871)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من الاتفاق، ويبرز إدراك الموظفين لدور الإبداع في تحقيق استدامة المؤسسة وتنافسيتها. وقد حازت فقرة تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة أعلى متوسط (3.90)، مما يدل على قناعة المشاركين بأن المؤسسة توفر مناخاً محفزاً لتوليد الأفكار المبتكرة. تليها فقرة توفير بيئة عمل داعمة للإبداع بمتوسط (3.79)، وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل الداخلية تساعد على تنمية القدرات الإبداعية. كما حققت فقرة الإبداع كجزء من ثقافة المؤسسة ومفتاح لنجاحها متوسطاً بلغ (3.76)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً بأن الابتكار يمثل خياراً استراتيجياً. أما فقرة توفير فرص للتكوين لتعزيز إبداع الموظفين فقد سجلت (3.71)، لتؤكد أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعد أداة مهمة لدعم الإبداع. في المقابل، جاءت فقرة تبني مبدأ الترابط والاستمرارية لدعم الإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، ورغم بقائها ضمن مستوى "أوافق"، إلا أنها تشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود في تعزيز استمرارية المبادرات الإبداعية وربطها بالمسار الاستراتيجي للمؤسسة. وبصورة عامة، تكشف هذه النتائج أن المؤسسة تسعى لترسيخ ثقافة الإبداع من خلال تحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل ملائمة، والاهتمام بالتكوين، مع وجود مجال لتقوية آليات الاستمرارية وضمان تفعيل متواصل لممارسات الابتكار.

جدول رقم(07): تحليل نتائج بعد الربحية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
الربحية	30	3,75	0,929	4	أوافق
	31	3,49	1,046	4	أوافق
	32	3,88	1,078	4	أوافق
	33	3,88	1,069	4	أوافق
	34	3,95	0,999	4	أوافق
الربحية		3,787	0,839	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

تشير نتائج تحليل بُعد الربحية إلى توجّه إيجابي لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.79) بانحراف معياري (0.839)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من الاتفاق، ويدل على إدراك واضح لأهمية هذا البعد في تعزيز

استمرارية المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أن فقرة أثر سياسة تسعير المنتجات والخدمات في تحسين ربحية المؤسسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، مما يعكس قناعة المشاركين بفعالية التسعير كأداة لتحقيق عوائد مالية أفضل. كما احتلت كل من فقرتي استغلال الفرص السوقية لتعزيز الأرباح والاستثمار في التقنيات الحديثة لخفض التكاليف وزيادة الربحية موقعاً متقدماً بمتوسط (3.88) لكل منهما، وهو ما يعبر عن إدراك الموظفين لأهمية الابتكار واستثمار الفرص في تنمية الموارد. في المقابل، حققت فقرة سعي المؤسسة لتحقيق رضا العملاء لزيادة الأرباح متوسطاً قدره (3.75)، بما يشير إلى أن رضا العملاء يُنظر إليه كأحد مصادر النمو المالي. أما فقرة تحسين الإنتاجية وتنويعها لتعزيز الربحية فقد سجلت أدنى متوسط (3.49)، ورغم بقائها ضمن مستوى "أوافق"، إلا أنها تكشف عن الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتعزيز الإنتاجية وتنويعها. وبصفة عامة، فإن هذه النتائج تؤكد أن المؤسسة تركز في استراتيجيتها الربحية على سياسات تسعير فعّالة، واستغلال الفرص المتاحة، والاستثمار في التكنولوجيا، مع ضرورة إيلاء اهتمام أكبر لمجالي تحسين الإنتاجية وتنويعها لضمان استدامة النمو.

جدول رقم(08): تحليل نتائج بعد رضا العملاء

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
رضا العملاء	35	3,95	0,999	4	أوافق
	36	3,85	1,005	4	أوافق
	37	3,98	0,951	4	أوافق
	38	3,83	1,012	4	أوافق
	39	3,73	1,119	4	أوافق
رضا العملاء		3,868	0,698	4	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

أظهرت نتائج بُعد رضا العملاء توجهاً إيجابياً لدى المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) مع انحراف معياري (0.698)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من القبول ويدل على وعي الموظفين بأهمية هذا البعد في تعزيز تنافسية المؤسسة. وجاءت فقرة قدرة الشركة على حل المشكلات بسرعة وفعالية في صدارة النتائج بمتوسط (3.98)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لكفاءة المؤسسة في التعامل مع التحديات. تليها فقرة تسهيل الوصول إلى الخدمات والمنتجات بمتوسط (3.95)، بما يعبر عن رضا العملاء عن سهولة الاستفادة من عروض الشركة. كما سجلت فقرة الشفافية والوضوح في العمليات (3.85)، مؤكدة أن النزاهة والوضوح يسهمان في بناء الثقة مع العملاء. أما فقرة مستوى الجودة لضمان رضا العملاء فقد بلغت (3.83)، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بمعايير الجودة كأداة استراتيجية. في حين جاءت فقرة الاستجابة لطلبات العملاء في إطار زمني مناسب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.73)، ورغم ذلك تبقى ضمن مستوى "أوافق"، مما يشير إلى ضرورة تعزيز سرعة الاستجابة لتوقعات العملاء. وبصورة عامة، تبرز النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً برضا عملائها من خلال التركيز على سرعة حل المشكلات، وتيسير الخدمات، وتعزيز الشفافية والجودة، مع وجود مجال للتحسين في جانب سرعة الاستجابة.

2. إختيار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية في هذه الدراسة في فحص تأثير إدارة الكفاءات على قدرة شركة اتصالات الجزائر في ولاية البيض على تحقيق أهدافها. وللتحقق من صحة هذا النموذج، تم الاعتماد على نتائج تحليل

الانحدار البسيط. بناءً على ذلك، تم صياغة فرضيتين فرعيتين للإجابة على الفرضية الرئيسية، حيث تم تحديد الفرضيات كما يلي: الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتحقيق أهداف شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض؛ الفرضية البديلة: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وتحقيق أهداف شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض.

جدول رقم (09): تحليل نتائج أثر الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة.

A	β	القيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدالة
4,202	1,205	26,008	9,225	0,689	0,475	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة إيجابية بين متغير الإدارة بالكفاءات وتحقيق أهداف شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض، حيث تم تمثيل هذه العلاقة بالمعادلة التي تم استخراجها هي: $Y = 4.202 + 1.205X$ وتعكس تأثير الإدارة بالكفاءات على تحقيق الأهداف. أظهرت المعادلة أن قيمة الثابت هي 4.202، مما يعكس تحقيق أهداف المؤسسة عند عدم وجود تحسن في الإدارة بالكفاءات، بينما يحدد معامل الانحدار 1.205 أن كل زيادة في الإدارة بالكفاءات بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة بمقدار 1.205 في تحقيق الأهداف. كما تشير قيمة $F = 26.008$ و $p\text{-value} = 0.000$ إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج، مما يجعله ملائماً للنتائج بالعلاقة بين المتغيرين. علاوة على ذلك، تشير قيمة $T = 9.225$ و $p\text{-value} = 0.000$ إلى أن تأثير الإدارة بالكفاءات على تحقيق الأهداف ذو دلالة معنوية قوية. يُظهر معامل الارتباط $R = 0.689$ وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، في حين يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.475$ أن 47.5% من التغيرات في تحقيق الأهداف يمكن تفسيرها بالإدارة بالكفاءات. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن للإدارة بالكفاءات تأثيراً طردياً قوياً على تحقيق الأهداف، مع وجود عوامل أخرى تؤثر في هذا المجال. بينما النسبة المتبقية 52.5% تعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. بناءً على التحليل الإحصائي للنموذج، يمكن الاستنتاج أن الإدارة بالكفاءات لها تأثير طردي على تحقيق الأهداف في المؤسسة. زيادة على تحسين مستوى الإدارة بالكفاءات يؤدي إلى زيادة في تحقيق أهداف المؤسسة ومع ذلك نلاحظ أن الإدارة بالكفاءات تساهم فقط في تفسير 47.5% من التغيرات في تحقيق أهداف المؤسسة مما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضاً في مستوى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبذلك، يمكننا قبول الفرضية البديلة (H1) التي تقول أنه يوجد أثر للإدارة بالكفاءات على تحقيق أهداف شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض. ورفض الفرضية الصفرية (H0) التي تفترض أنه لا يوجد أثر للإدارة بالكفاءات على تحقيق أهداف شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض.

من خلال التحليل السابق يتبين لنا أن الإدارة بالكفاءات تؤثر بشكل طردي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الأداء. عند تطبيقها بشكل صحيح، تساعد في تخصيص الأدوار المناسبة للأفراد، مما يعزز فاعلية القرارات وتحفيز العاملين. كما تعد أداة فعالة للتخطيط المستقبلي وبناء فرق قادرة على مواجهة التحديات، مما يساهم في نجاح المؤسسة. في النهاية، يعتبر الاستثمار في الكفاءات البشرية عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي.

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

المتغير المستقل	المتغير التابع	A	β	القيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدالة
393								

0,000	0.271	0.521	4,657	34,983	0,513	0,499	الإبداع	تثمين رأس المال البشري
0,001	0,075	0,237	2,756	7,594	0,273	0.256	الربحية	
0,009	0,106	0,326	3,345	11,191	0,326	0,246	رضا العملاء	

جدول رقم(10): تحليل نتائج أثر تثمين رأس المال البشري على أبعاد أهداف المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

يظهر من خلال تحليل الجدول تأثير أبعاد الإدارة بالكفاءات على أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء)، حيث تنص الفرضية على وجود أثر لتثمين رأس المال البشري على تحقيق هذه الأهداف في شركة اتصالات الجزائر بولاية البيض. وفقاً للجدول رقم 11، يمكن تمثيل العلاقة بين تثمين رأس المال البشري وميزة الإبداع بنموذج الانحدار الخطي الإبداع بالمعادلة التالية: $Y = 0.499 + 0.513X$ ، حيث: Y تمثل بعد الإبداع (أهداف المؤسسة). و X تمثل بعد رأس المال البشري (الإدارة بالكفاءات)، حيث يمثل 0.499 المعامل الثابت (A) الذي يشير إلى أن قيمة الإبداع ستكون 0.499 إذا كانت قيمة رأس المال البشري صفراً، بينما يشير معامل الانحدار 0.513 (B) إلى أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.513 في الإبداع. قيمة $F = 34.983$ تشير إلى أن النموذج جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرات، بينما تشير $p\text{-value} = 0.000$ إلى دلالة إحصائية قوية. كما تشير قيمة $T = 4.657$ إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية قوية، ما يدل على تأثير رأس المال البشري على الإبداع. معامل الارتباط $R = 0.521$ يعكس وجود علاقة طردية متوسطة بين رأس المال البشري والإبداع، في حين يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.271$ أن 27.1% من التغيرات في الإبداع يمكن تفسيرها من خلال رأس المال البشري، بينما تعود النسبة المتبقية (72.9%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن رأس المال البشري له تأثير طردي على الإبداع، مع الحاجة إلى مراعاة العوامل الأخرى المؤثرة التي لم يتم تضمينها.

البعد الثاني: الربحية: يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين تثمين رأس المال البشري وميزة الربحية بالمعادلة التالية: $Y = 0.256 + 0.273X$ ، حيث: Y تمثل بعد الربحية (أهداف المؤسسة). و X تمثل بعد رأس المال البشري (الإدارة بالكفاءات). 0.256 هو المعامل الثابت أو A يشير إلى أن قيمة الربحية ستكون 0.256 إذا كانت قيمة رأس المال البشري صفراً. حيث 0.273 هو معامل الانحدار أو B، يعني أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري سيؤدي إلى زيادة في الربحية بمقدار 0.273 وحدة. وقيمة $F = 7,594$ تشير إلى أن النموذج جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرات $p\text{-value} = 0.000$. تعني أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن النموذج مناسب ويمكن الاعتماد عليه. وقيمة $T = 2,756$ تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، حيث أن $p\text{-value} = 0.000$ تعني أن هناك تأثيراً قوياً لرأس المال البشري على الربحية. و $R = 0.237$ يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين رأس المال البشري و الربحية R . أكبر من 0 ولكن أقل من 0.5، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف؛ $R^2 = 0.075$ يعني أن 7.5% من التغيرات في الربحية يمكن تفسيرها من خلال رأس المال البشري. أما النسبة المتبقية التي قيمتها 92.5% تمثل تأثير عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج تساهم في التغيرات في الربحية. يمكن الاستنتاج أن رأس المال البشري له تأثير طردي على الربحية، حيث أن تحسين مستوى رأس المال البشري

يؤدي إلى زيادة في الربحية. ومع ذلك، نلاحظ أن رأس المال البشري يساهم فقط في تفسير 7.5% من التغيرات في الربحية، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضًا في الربحية ولم يتم تضمينها في النموذج.

البعد الثالث: رضا العملاء يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الربحية وتأمين رأس المال البشري وميزة رضا العملاء بالمعادلة التالية: $Y = 0.246 + 0.326X$ حيث: Y تمثل بعد رضا العملاء (أهداف المؤسسة). و X تمثل بعد رأس المال البشري (الإدارة بالكفاءات). 0.246 هو المعامل الثابت أو A ، ويشير إلى أن قيمة الربحية ستكون 0.246 إذا كانت قيمة رأس المال البشري صفرًا. 0.326 هو معامل الانحدار أو B ، ويعني أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال البشري (X) سيؤدي إلى زيادة في الربحية بمقدار 0.326 وحدة. وقيمة $F = 11,191$ تشير إلى أن النموذج جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرات $p\text{-value} = 0.000$. تعني أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن النموذج مناسب ويمكن الاعتماد عليه. وقيمة $T = 3,345$ تشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، حيث أن $p\text{-value} = 0.000$ تعني أن هناك تأثيرًا قويًا وملحوظًا لرأس المال البشري على الربحية. حيث $R = 0.326$ يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين رأس المال البشري و الربحية R . أكبر من 0 ولكن أقل من 0.5، مما يعني وجود ارتباط إيجابي، لكن العلاقة ليست قوية جدًا. و $R^2 = 0.106$ يعني أن 10.6% من التغيرات في الربحية يمكن تفسيرها من خلال رأس المال البشري. أما النسبة المتبقية التي قيمتها 89.4% تمثل تأثير عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. يمكن الاستنتاج أن رأس المال البشري له تأثير طردي على الربحية، حيث أن تحسين مستوى رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في الربحية. ومع ذلك، نلاحظ أن رأس المال البشري يساهم فقط في تفسير 10.6% من التغيرات في الربحية، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضًا في الربحية ولم يتم تضمينها في النموذج. وبذلك، يمكننا قبول **الفرضية البديلة (H1)** التي تقول أنه يوجد أثر لتأمين رأس المال البشري على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعاده الثلاثة (الابداع، الربحية، رضا العملاء) بشركة إتصالات الجزائر بولاية البيض. ورفض **الفرضية الصفرية (H0)** التي تفترض أنه لا يوجد أثر لتأمين رأس المال البشري على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعاده الثلاثة (الابداع، الربحية، رضا العملاء) بشركة إتصالات الجزائر بولاية البيض؛ أما بالنسبة **للفرضية الفرعية الثانية**: يوجد أثر للذكاء الجماعي للمنظمة، على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعاده الثلاثة (الابداع، الربحية، رضا العملاء) شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض

جدول رقم (11): تحليل نتائج أثر الذكاء الجماعي للمنظمة على أبعاد أهداف المؤسسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	A	β	القيمة المحسوبة f	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدالة
الذكاء الجماعي للمنظمة	الإبداع	0,445	0,445	23,153	7,527	0.445	0,119	0,000
	الربحية	0,500	0,479	27,926	6,992	0,479	0,229	0,000
	رضا العملاء	0,414	0,318	10,610	5,729	0,318	0,101	0,002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

من خلال تحليل الجدول رقم 12، يتضح تأثير أبعاد الإدارة بالكفاءات على أهداف المؤسسة في مجالات الإبداع، الربحية، ورضا العملاء، مع التركيز على بعد الذكاء الجماعي داخل المنظمة. يُظهر نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الذكاء الجماعي للمنظمة وميزة الإبداع بالمعادلة التالية: $Y = 4.445 + 0.445X$ ، حيث يُمثل Y بعد الإبداع (أهداف

المؤسسة)، بينما يمثل X بعد الأداء المتميز للموظفين (الإدارة بالكفاءات). وفقاً لمعامل التحديد $R^2 = 0.119$ ، يمكن تفسير 11.9% من التغيرات في الإبداع من خلال الذكاء الاجتماعي، مما يشير إلى أن تأثيره على الإبداع داخل المؤسسة طفيف. كما يُظهر معامل الارتباط $R = 0.445$ وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين الذكاء الاجتماعي والإبداع؛ بمعنى أن تحسين الذكاء الاجتماعي يُساهم في زيادة مستوى الإبداع. وتُظهر قيمة $T = 7.527$ دلالة معنوية قوية على تأثير الذكاء الاجتماعي على الإبداع. أما القيمة $F = 23.153$ مع $p\text{-value} = 0.000$ فتؤكد أن النموذج ملائم إحصائياً وله دلالة إحصائية قوية. يشير معامل $\beta = 0.445$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الذكاء الاجتماعي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.445 في الإبداع، مما يعكس تأثيراً طردياً قوياً. وأخيراً، يُمثل الثابت $A = 4.445$ مستوى الإبداع عندما يكون الذكاء الاجتماعي صفراً. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن الذكاء الاجتماعي له تأثير طردي معتدل على الإبداع في المؤسسة، ويساهم بنسبة 11.9% من التغيرات في مستوى الإبداع.

من خلال تحليل العلاقة بين الذكاء الجماعي للمنظمة وميزة الربحية، يُمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي كما يلي: $Y = 5.500 + 0.479X$ حيث يمثل Y بعد الربحية (أهداف المؤسسة) ويمثل X بعد الأداء المتميز للموظفين (الإدارة بالكفاءات). وفقاً لمعامل التحديد $R^2 = 0.229$ ، يمكن تفسير 22.9% من التغيرات في الربحية بواسطة الذكاء الاجتماعي، مما يشير إلى تأثير معتدل له على الربحية داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.479$ وجود علاقة طردية متوسطة بين الذكاء الاجتماعي والربحية، مما يعني أن تحسين الذكاء الاجتماعي يساهم في زيادة الربحية. وتشير قيمة $T = 6.992$ إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الذكاء الاجتماعي على الربحية. علاوة على ذلك، تُظهر القيمة $F = 27.926$ مع $p\text{-value} = 0.001$ أن النموذج إحصائياً ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.479$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الذكاء الاجتماعي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.479 في الربحية. وأخيراً، يُمثل الثابت $A = 5.500$ مستوى الربحية عندما يكون الذكاء الاجتماعي صفراً. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الذكاء الاجتماعي له تأثير طردي على الربحية، حيث يُساهم بنسبة 22.9% من التغيرات في الربحية داخل المؤسسة.

من خلال تحليل العلاقة بين الذكاء الجماعي للمنظمة وميزة رضا العملاء، يُمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي كما يلي: $Y = 4.414 + 0.318X$ حيث يمثل Y بعد رضا العملاء (أهداف المؤسسة) ويمثل X بعد الأداء المتميز للموظفين (الإدارة بالكفاءات). وفقاً لمعامل التحديد $R^2 = 0.101$ ، يمكن تفسير 10.1% من التغيرات في رضا العملاء بواسطة الذكاء الاجتماعي، مما يشير إلى تأثير ضعيف له على رضا العملاء داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.318$ وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين الذكاء الاجتماعي ورضا العملاء، مما يعني أن تحسين الذكاء الاجتماعي يساهم في زيادة رضا العملاء، ولكن بشكل ضعيف. وتشير قيمة $T = 5.729$ إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الذكاء الاجتماعي على رضا العملاء. علاوة على ذلك، تُظهر القيمة $F = 10.610$ مع $p\text{-value} = 0.002$ أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.318$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الذكاء الاجتماعي تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.318 في رضا العملاء. وأخيراً، يُمثل الثابت $A = 4.414$ مستوى رضا العملاء عندما يكون الذكاء الاجتماعي صفراً. تشير هذه النتائج إلى أن الذكاء الاجتماعي له تأثير طردي ضعيف إلى متوسط على رضا العملاء، حيث يُساهم بنسبة 10.1% من التغيرات في رضا العملاء داخل المؤسسة. بناءً على هذه النتائج، يُمكن استخلاص ما يلي: بالنسبة للإبداع، يظهر تأثير طردي معتدل للذكاء الاجتماعي على الإبداع ($R^2 = 0.119$)، مما يعكس تأثيراً طفيفاً على تحسين الإبداع داخل المنظمة. بالنسبة للربحية، يظهر تأثير طردي معتدل أيضاً للذكاء الاجتماعي على الربحية ($R^2 = 0.229$)، مما يعني أن الذكاء الاجتماعي يساهم في تحسين الربحية ولكن بتأثير أقل مقارنة بالإبداع.

أما رضا العملاء، فيظهر تأثير طردي ضعيف إلى متوسط للذكاء الاجتماعي ($R^2 = 0.101$)، مما يعكس دوراً أقل قوة في تحسين رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الذكاء الجماعي في المنظمة له تأثير طردي قوي على الأهداف التنظيمية المختلفة، لا سيما في تعزيز رضا العملاء والإبداع داخل المنظمة. وبالتالي، يمكننا قبول الفرضية البديلة (H1) التي تقول بوجود أثر للذكاء الجماعي للمنظمة على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) في شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، ورفض الفرضية الصفرية (H0) التي تفترض عدم وجود أثر للذكاء الجماعي على تحقيق هذه الأهداف.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر للأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعاده الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، وتم اختصار النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (12): تحليل نتائج أثر الأداء المتميز للموظفين على أبعاد أهداف المؤسسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	A	β	القيمة المحسوبة f	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدالة
الأداء المتميز للأفراد	الإبداع	0,708	0,643	66,105	8,130	0,643	0,413	0,000
	الربحية	0,637	0,566	44,332	6,658	0,566	0,320	0,000
	رضا العملاء	0,565	0,404	18,316	4,280	0,404	0,163	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

يظهر من خلال تحليل الجدول رقم 13 تأثير أبعاد الإدارة بالكفاءات على أهداف المؤسسة الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء)، مع التركيز على بعد الأداء المتميز للموظفين. وفقاً لهذا التحليل، يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الأداء المتميز للموظفين وميزة الإبداع بالمعادلة التالية: $Y = 0.708 + 0.643X$ ، حيث يمثل Y بعد الإبداع ويمثل X بعد الأداء المتميز للموظفين. يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.413$ أن 41.3% من التغيرات في الإبداع يمكن تفسيرها بواسطة الأداء المتميز، مما يدل على تأثير قوي لهذا الأداء على الإبداع داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.643$ وجود علاقة طردية قوية بين الأداء المتميز والإبداع، مما يعني أن تحسن الأداء يزيد من مستوى الإبداع في المنظمة. تشير قيمة $T = 8.130$ إلى دلالة معنوية قوية لهذا التأثير، بينما تؤكد القيمة $F = 66.105$ مع $p\text{-value} = 0.000$ أن النموذج إحصائياً ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يعكس معامل $\beta = 0.643$ أن زيادة وحدة واحدة في الأداء المتميز تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.643 في الإبداع، مما يعكس تأثيراً طردياً قوياً. تشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن الأداء المتميز للموظفين له تأثير طردي قوي على الإبداع داخل المؤسسة، ويساهم بنسبة 41.3% من التغيرات في مستوى الإبداع. و من خلال تحليل العلاقة بين بعد الأداء المتميز للأفراد وميزة الربحية، يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي الذي يوضح هذه العلاقة بالمعادلة التالية: $Y = 0.637 + 0.566X$ ، حيث يمثل Y بعد الربحية (أهداف المؤسسة) ويمثل X بعد الأداء المتميز للموظفين (الإدارة بالكفاءات). يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.320$ أن 32% من التغيرات في الربحية يمكن تفسيرها بواسطة الأداء المتميز للموظفين، مما يشير إلى تأثير معتدل لهذا الأداء على الربحية داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.566$ وجود علاقة طردية متوسطة بين الأداء المتميز والربحية، مما يعني أن تحسن الأداء يساهم في زيادة الربحية. تشير قيمة $T = 6.658$ إلى

دلالة معنوية قوية على تأثير الأداء المتميز على الربحية، بينما تُظهر القيمة $F = 44.332$ مع $p\text{-value} = 0.000$ أن النموذج إحصائياً ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.566$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الأداء المتميز تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.566 في الربحية. وأخيراً، يُمثل الثابت $A = 0.637$ مستوى الربحية عندما يكون الأداء المتميز صفراً. تشير هذه النتائج إلى أن الأداء المتميز له تأثير طردي معتدل على الربحية، حيث يُساهم بنسبة 32% من التغيرات في الربحية داخل المؤسسة. من خلال تحليل العلاقة بين بعد الأداء المتميز للأفراد ورضا العملاء، يُمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي بالمعادلة التالية: $Y = 0.565 + 0.404X$ الذي يوضح تأثير الأداء المتميز للموظفين على رضا العملاء في المؤسسة. يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.163$ أن 16.3% من التغيرات في رضا العملاء يمكن تفسيرها من خلال الأداء المتميز للموظفين، مما يشير إلى تأثير ضعيف لهذا الأداء على رضا العملاء داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.404$ وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين الأداء المتميز ورضا العملاء. تشير قيمة $T = 4.280$ إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الأداء المتميز على رضا العملاء، بينما تُظهر القيمة $F = 18.316$ مع $p\text{-value} = 0.000$ أن النموذج إحصائياً ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.404$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الأداء المتميز تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.404 في رضا العملاء، في حين يمثل الثابت $A = 0.565$ مستوى رضا العملاء عندما يكون الأداء المتميز صفراً. بناءً على هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج أن تأثير الأداء المتميز على رضا العملاء طردي ضعيف إلى متوسط، حيث يُساهم بنسبة 16.3% من التغيرات في رضا العملاء داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن تأثير الأداء المتميز على الإبداع كان طردياً قوياً $R^2 = 0.413$ ، مما يعكس تأثيراً ملحوظاً على تحسين الإبداع داخل المنظمة. فيما يخص الربحية، كان التأثير طردياً معتدلاً $R^2 = 0.320$ ، مما يعني أن الأداء المتميز يساهم في تحسين الربحية لكن بتأثير أقل مقارنة بالإبداع. بناءً على هذه التحليلات، يمكننا الاستنتاج أن الأداء المتميز للموظفين يؤثر بشكل طردي على الأبعاد المختلفة لأهداف المؤسسة، مع تأثير أقوى على الإبداع مقارنة بربحية ورضا العملاء. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة (H1) التي تشير إلى وجود أثر للأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) في شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، ورفض الفرضية الصفرية (H0) التي تقترض عدم وجود أثر لهذا الأداء. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للميزة التنافسية على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، وتم اختصار النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (13): تحليل نتائج أثر الميزة التنافسية على أبعاد أهداف المؤسسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	A	β	القيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدالة
تحقيق الميزة التنافسية	الإبداع	0,589	0,559	42,640	6,5306	0,559	0,312	0,000
	الربحية	0,552	0,513	33,543	5,793	0,513	0,263	0,000
	رضا العملاء	0,231	0,172	2,891	1,698	0,172	0,030	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V_26

من خلال تحليل الجدول رقم 13، يتبين تأثير أبعاد الإدارة بالكفاءات على أهداف المؤسسة الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) فيما يتعلق بعد الميزة التنافسية. يُظهر نموذج الانحدار الخطي بالمعادلة التالية

$Y = 0.589 + 0.559X$ العلاقة بين الميزة التنافسية وميزة الإبداع أن 31.2% من التغيرات في الإبداع يمكن تفسيرها بواسطة الميزة التنافسية ($R^2 = 0.312$)، مما يشير إلى تأثير ملحوظ لهذه الميزة على الإبداع داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.559$ وجود علاقة طردية متوسطة بين الميزة التنافسية والإبداع، حيث يزداد الإبداع كلما تحسنت الميزة التنافسية. تشير قيمة $T = 6.530$ إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الميزة التنافسية على الإبداع، بينما تُظهر القيمة $F = 42.640$ مع $p\text{-value} = 0.000$ أن النموذج إحصائيًا ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.559$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.559 في الإبداع، مما يعكس تأثيرًا طرديًا قويًا. وأخيرًا، يُمثل الثابت $A = 0.589$ مستوى الإبداع عندما تكون الميزة التنافسية صفرًا. تشير هذه النتائج إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير طردي قوي على الإبداع داخل المؤسسة، حيث تُساهم بنسبة 31.2% من التغيرات في مستوى الإبداع. يظهر من خلال تحليل الجدول تأثير أبعاد الإدارة بالكفاءات على أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) بالنسبة لبعد الميزة التنافسية وفقًا للجدول رقم 14 يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الميزة التنافسية وميزة الإبداع بالمعادلة التالية: $Y = 0.589 + 0.559X$ حيث: Y تمثل بعد الإبداع (أهداف المؤسسة). X تمثل بعد الميزة التنافسية (الإدارة بالكفاءات). $R^2 = 0.312$ يُظهر أن 31.2% من التغيرات في الإبداع يمكن تفسيرها بواسطة الميزة التنافسية. هذه القيمة تشير إلى تأثير ملحوظ للميزة التنافسية على الإبداع داخل المؤسسة. $R = 0.559$ يعكس وجود علاقة طردية متوسطة بين الميزة التنافسية والإبداع داخل المنظمة. كلما تحسنت الميزة التنافسية، زاد مستوى الإبداع. $T = 6.530$ قيمة T تشير إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الميزة التنافسية على الإبداع. $f = 42.640$ مع $p\text{-value} = 0.000$ يُظهر أن النموذج إحصائيًا ملائم وله دلالة إحصائية قوية. $\beta = 0.559$ يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.559 في الإبداع. هذا يعكس تأثيرًا طرديًا قويًا. $A = 0.589$ يُمثل الثابت في المعادلة، ويعبر عن مستوى الإبداع عندما تكون الميزة التنافسية صفرًا. النتائج تشير هذه النتائج إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير طردي قوي على الإبداع داخل المؤسسة، حيث يُساهم بنسبة 31.2% من التغيرات في مستوى الإبداع. من خلال تحليل العلاقة بين بعد الميزة التنافسية وبعد الربحية، يُمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي بالمعادلة التالية: $Y = 0.552 + 0.513X$ الذي يوضح هذه العلاقة حيث يمثل Y بعد الربحية ويمثل X بعد الميزة التنافسية (الإدارة بالكفاءات). يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.263$ أن 26.3% من التغيرات في الربحية يمكن تفسيرها بواسطة الميزة التنافسية، مما يشير إلى تأثير معتدل لهذه الميزة على الربحية داخل المؤسسة. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.513$ وجود علاقة طردية متوسطة بين الميزة التنافسية والربحية، مما يعني أن تحسين الميزة التنافسية يؤدي إلى زيادة في الربحية. تشير قيمة $T = 5.793$ إلى دلالة معنوية قوية على تأثير الميزة التنافسية على الربحية، بينما تُظهر القيمة $F = 33.543$ مع $p\text{-value} = 0.000$ أن النموذج إحصائيًا ملائم وله دلالة إحصائية قوية. كما يشير معامل $\beta = 0.513$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.513 في الربحية. وأخيرًا، يُمثل الثابت $A = 0.552$ مستوى الربحية عندما تكون الميزة التنافسية صفرًا. تشير هذه النتائج إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير طردي متوسط على الربحية، حيث تُساهم بنسبة 26.3% من التغيرات في الربحية داخل المؤسسة. من خلال تحليل العلاقة بين بعد الميزة التنافسية ورضا العملاء، يُمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي بالمعادلة التالية: $Y = 0.231 + 0.172X$ الذي يوضح تأثير الميزة التنافسية على رضا العملاء داخل المؤسسة. يُظهر معامل التحديد $R^2 = 0.030$ أن 3% فقط من التغيرات في رضا العملاء يمكن تفسيرها بواسطة الميزة التنافسية، مما يشير إلى تأثير ضعيف جدًا لهذه الميزة على رضا العملاء. كما يعكس معامل الارتباط $R = 0.172$ وجود علاقة طردية ضعيفة بين الميزة التنافسية ورضا العملاء، في حين تشير قيمة $T = 1.698$

إلى دلالة معنوية ضعيفة على هذا التأثير. علاوة على ذلك، تُظهر القيمة $F = 2.891$ مع $p\text{-value} = 0.231$ أن النموذج ليس ذا دلالة إحصائية قوية، ولكن لا يزال له بعض التأثير. يشير معامل $\beta = 0.172$ إلى أن زيادة وحدة واحدة في الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.172 في رضا العملاء، بينما يُمثل الثابت $A = 0.231$ مستوى رضا العملاء عندما تكون الميزة التنافسية صفراً. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير طردي ضعيف على رضا العملاء، حيث تساهم بنسبة 3% فقط من التغيرات في رضا العملاء داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن الميزة التنافسية لها تأثير طردي قوي على الإبداع ($R^2 = 0.312$)، وتأثير طردي معتدل على الربحية ($R^2 = 0.263$)، مما يشير إلى أن الميزة التنافسية تساهم بشكل أكبر في تحسين الإبداع مقارنة بالربحية ورضا العملاء. بناءً على هذه التحليلات، يمكننا الاستنتاج أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد المختلفة لأهداف المؤسسة، مع تأثير أقوى على الإبداع. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة (H1) التي تفيد بوجود أثر للميزة التنافسية على تحقيق أهداف المؤسسة بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الربحية، رضا العملاء) في شركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، ورفض الفرضية الصفرية (H0) التي تفترض عدم وجود أثر لهذه الميزة.

V. الخلاصة:

تسعى المؤسسات باستمرار لتحقيق أهدافها والمحافظة على استدامتها، وهو ما يدفعها للبحث عن سبل وركائز تحقق هذا الهدف. من بين هذه السبل، تعتبر الإدارة بالكفاءات أحد الخيارات الأمثل التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال فهم البيئة السوقية وتحليل التوجهات المستقبلية، بالإضافة إلى تحفيز العاملين وبناء شراكات استراتيجية مع شركات أخرى. من خلال هذه الدراسة، تم استكشاف دور الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة بشركة إتصالات الجزائر بولاية البيض، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة بشركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية الإدارة بالكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة بشركة إتصالات الجزائر بولاية البيض.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالكفاءات (تتمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للموظفين، تحقيق الميزة التنافسية) على تحقيق الابداع.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالكفاءات (تتمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للموظفين، تحقيق الميزة التنافسية) على تحقيق ميزة الربحية.
- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالكفاءات (تتمين رأس المال البشري، الذكاء الجماعي للمنظمة، الأداء المتميز للموظفين، تحقيق الميزة التنافسية) على تحقيق ميزة رضا العملاء.

توصيات الدراسة:

توصي هذه الدراسة على ضرورة تبني الإدارة بالكفاءات كاستراتيجية تعزز التميز المؤسسي من خلال مواءمة الكفاءات الفردية مع أهداف المؤسسة. كما تشدد على أهمية تتمين رأس المال البشري كعنصر إستراتيجي يجب إستثماره وتطويره لضمان التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال استراتيجيات مبتكرة واستباقية.

VI. الهوامش والإحالات:

1. RAMDANI, L., & ZAOUI, A. (2017). Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines. *Revue DIRASSAT*, 1(Janvier 2017), pp. 329-342.
2. Richard E. Boyatzis. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, United States of America: John Wiley & Sons. Retrieved 12 15, 2024, from <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7>
3. Robin , R., Stevenson, J., & Howard , K. (2010). Employee wellness as intellectual capital: An accounting perspective. *Human Resource Costing & Accounting Journal*, NO3, p. 1_20. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228353167_Employee_wellness_as_intellectual_capital_An_accounting_perspective
4. Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 4, p. 349_356.
5. Westhuizen, C. (2005). Intellectual Capital Management in A Retail Company in South Africa Magister Artium. Johannesburg, University of Johannesburg, South Africa: DEPARTMENT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT.
6. أسية رحيل. (2010_2011). دور الغفاعة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمندسة المدنية والبناء مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال. 44. بومرداس، جامعة أمحمد بوقرة ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
7. بمامة بركان ، و الصادق بوشنافة. (2023). تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى متعلمي الهاتف النقال بالجزائر (أوريدو-جيزي-موبيليس). *الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 08، صفحة 406_425.
8. بن جدو ، م . (2012_2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بوجعيريج .-مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية. 406_425، سطيف، جامعة شطيف 1، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
9. تناي الزبيدي غني دحام ، و مهدي المشهداني آمنة عبد الكريم. (2016). دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية*، 4(38)، صفحة 269_287.
10. الجمل، هـ. م . (2006). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية .مصر، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. خالد بريش . (2019_2020). ممارسة الإدارة لأساليب إدارة الأرباح وأثرها على جودة الأرباح المحاسبية -حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. 1 لجزائر، جامعة الجزائر 3 ، 1 لجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
12. خديجة عباسية. (2023/2024). أثر عوائق الدخول للصناعة على أداء (ربحية) المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة EN.I.CAB بسكرة لصناعة الكوابل للفترة (2015-2004). *أطروحة مقدمة لنيل شهادة*

- الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، 64. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
13. دياب مرعي سعيدة فتحي. (2024). أثر تطبيق التأمين الإلكتروني علي رضا العملاء بشركات التأمينات العامة في السوق المصري. *مجلة الدراسات المالية والتجارية* (2024)، صفحة 249_275.
14. رو ابي حسن الشهري. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بالكليات التطبيقية "دراسة تطبيقية على الكليات التطبيقية بجامعة الملك خالد". *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 5، صفحة 566_581.
15. سبع، ن & مناصرية، ر. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تثمان الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATCIM) وحدة المغير . *مجلة الباحث*. 730_715، p. 01،
16. علي حيدر مقبل حاتم الصالحي، و عمر أحمد محمد داعر البخيتي. (2023). نمذجة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا وولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات. *مجلة بحوث العلاقات العلة الشرق الأوسط*، 48، صفحة 251_287.
17. علي عبدالله حاتم، عبد الكريم علي احسان، و عامر علي حمد. (2020). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية - دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 126 (كانون الأول)، صفحة 105_118.
18. عيد أيمن عادل، و العنزي فايزة. (2020). دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء "دراسة تطبيقية على مواطني دولة الكويت". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 2 (ديسمبر 2020)، صفحة 375_380.
19. عيسى خليفي، و ربيعة قوادرية. (2014). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة". *رؤى الاقتصادية*، صفحة 169_184.
20. القاضي صفاء خليل ، و أبو بكر سحر محمد . (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأزدنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10 (02)، صفحة 259_284.
21. كمال أحمد سرير. (2021_2022). الادارة بالكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير تخصص: إدارة المواهب والكفاءات البشرية. 56. البلدة، جامعة البلدة 2، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
22. كمال تيميزار، و طلال لموشي. (2021). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزا بة بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 03 (جويلية 2021)، الصفحات 458-471.

23. كواديك، ح. outstanding achieving in resources human empowering of importance The international leading presenting(institutions modern for performance experiences). 02, p. 24_36.
24. محمد شان عصمت. (2014). اسهامات رأس المال البشري في الإبداع التقني دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 31، صفحة 169_186.
25. مرزوقي، ياسر. (2018_2019). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية" دراسة حالة مجمع صيدال" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.: تخصص موارد بشرية، 103. الجزائر، جامعة الجزائر 3، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
26. مسلم، ع. ا. (2015). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (Vol. الأولى). (عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
27. ناجي ليتيم، ليلي بوطغان ، بوشارب محمدة ، و نور الهدى بولداني . (2019). دور إستراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. (اوت 2019)، صفحة 286_300.
28. وهيبه مقدود. (2015_2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (أطروحة دكتوراه). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، 93. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.