



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة البسكري للإسماعيلية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة

إعداد الطالبة

بوزاهير نسرين

مليكي نسرين

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة محاضرة - أ-	طاهري طيبة
بسكرة	مشرفا	أستاذة التعليم العالي	بوزاهير نسرين
بسكرة	مناقشها	أستاذة محاضرة - أ-	مودع إيمان

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ إِلَهِنِي لِي صَدْرِي وَيْسَرْ لِي أَمْرِي

وَأَحَلَّ عَقْدَةَ مِنْ لُسَانِي يَفْقِهُوا قَوْلِي

لِلْهَدِقِ اللَّهِ الْعَظِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة البسكري للإسماعيلية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة

بوزاهير نسرين

إعداد الطالبة

مليكي نسرين

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة محاضرة - أ-	طاهري طيبة
بسكرة	مشرفا	أستاذة التعليم العالي	بوزاهير نسرين
بسكرة	مناقشها	أستاذة محاضرة - أ-	مودع إيمان

السنة الجامعية: 2024 - 2025

# شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسد الخطي لهذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده  
ح마다 كثيرا في المبتدئ والمنتهى  
والصلوة والسلام على خير من علمنا الشكر سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آل بيته  
وأصحابه ومن اقتدى به وبعد

أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتي المشرفة "بوزاهر نسرين" على  
توجيهاتها ونصائحها التي كانت لنا خير سند في هذا البحث.  
كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لزوجي الدكتور "فريد بولحبال" على ما بذله من  
جهد ومساعدة قيمة ونفيسة وصبره لإتمام هذه المذكرة  
ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان للأخت والدكتورة "جنت بن رحمون" لمساعدتها  
الخالصة والصادقة.

كما أتقدم بالشكر الجليل لأعضاء اللجنة المناقشة كل باسمه على قبول مناقشة وإثراء  
موضوع البحث.

كما لا يفوتي أن أشكر مؤسسة البسكري للإسمنت بسكرة وإلى جميع موظفيها الكرام  
لحسن استقبالهم وتعاونهم في إثراء هذا العمل  
وأتوجه أيضا ببالغ الشكر والامتنان للأستاذة محكمي الاستبانة بمخالحظاتهم القيمة لرقي  
العلمي للاستيانة

وفي الأخير أتوجه بأرقى عبارات الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل من قريب أو بعيد

# ٢٥١٤١٤



أهدى بعضاً من كلماتي المسطورة وشيئاً من مشاعري قلبي المأسورة إلى أحن وألطف إنسانة في الكون إلى من وعد الجنة تحت أقدامها أمي الغالية  
لو أفنيت بحر النطق في النثر والنظم لما كنت بعد القول مقصرتاً ومعترفة بالعجز عن  
واجب الشكر والامتنان إلى صاحب الابتسامة الشاقية والمكانة الراقية أبي العزيز  
إلى من أكرمني الله به زوجاً صالحاً، وإلى من كان دعمه لي بعد توفيق الله عز وجل هو  
السبب في إتمام هذا العمل أسأل الله أن يجعل ما قدمته في ميزان حسناتك وأن يجزيك عني خير  
الجزاء زوجي الكريم

إلى من نقشوا في قلبي حباً لا يوصف، يا من استنزل بهم رحمة الله وأرجو، يا قرة عيني  
وزينة حياتي أنتم دعائي في سجودي وأملي بعد توكلني، أسأل الله أن يبارك لي فيكم ويحفظكم،  
أبنائي الأعزاء" بشرى ماريا، هبة الرحمن، عبد الرحيم المدعو عبد المالك، يونس، عبد الوهاب"  
إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنيس، كنتم دائماً كما أوصى النبي ﷺ المؤمن  
للمؤمن كالبنيان' شدتم أرزي وقويتم عزيمتي إخوتي واخوانني الأحباء  
إلى عائلة زوجي فرداً من كبيرهم إلى صغيرهم لكم مني كل الاحترام والتقدير أسأل الله  
أن يديم عليكم النعم والسرور

إلى صديقاتي الذين كانوا النور في دروب العتمة، وكل لحظة صدق ومحبة جمعتي بكم،  
إلى الذين لم تكن صداقتهم عابرة صديقات الطيبات  
إلى من جرع الكأس فارغة ليسقيني علماً ومعرفة إلى أسانذتي الكرام  
إلى جميع زملاء دفعتي الكرام لكم مني بالغ الاحترام والتقدير  
إلى من لم يعدهم قلمي ولكن يذكرهم قلبي

## **الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ومتطلبات استقرارها ونموها وتدعم مركزها التنافسي، بالإسقاط على مؤسسة البشكتاش للإسماعيلية، من خلال تطبيق معايير الجودة والابتكار، والتحسين المستمر والقيادة الفعالة، وتحسين العمليات وكفاءة إستغلال الموارد المتاحة.

لتحقيق أهداف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها. كما استخدمنا منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على إطارات وموظفي مؤسسة البشكتاش للإسماعيلية. وقمنا بجمع وتفریغ وتحليل الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار رقم 25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بجذف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لإدارة التميز من خلال الأبعاد الثلاثة المدروسة المتمثلة في القيادة الفعالة وإدارة العمليات والعلاقات والموارد على القدرة التنافسية مؤسسة البشكتاش للإسماعيلية. وهو ما يثبت أن الاعتماد على إدارة التميز كنهج استراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة النجاح للمؤسسة.

## **الكلمات المفتاحية**

إدارة التميز، القدرة التنافسية، القيادة، العلاقات والموارد، إدارة العمليات

## **Abstract**

This study aimed to examine the contribution of excellence management in enhancing the competitive capabilities of economic institutions, the requirements for their stability and growth, and the reinforcement of their competitive position, with a focus on Biskria Cement Company as a case study. The study applied key criteria such as quality and innovation, continuous improvement, effective leadership, process optimization, and efficient resource utilization. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted to gather and analyze data and facts related to the research problem, enabling their interpretation and evaluation. Additionally, a case study methodology was employed, using a specifically designed questionnaire as the primary research tool. This questionnaire was distributed to managers and employees of Biskria Cement Company. The collected data was processed and analyzed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Version 25 with appropriate statistical tests applied to derive meaningful insights and indicators supporting the study's objectives. The findings revealed a positive impact of excellence management on the competitive capability of Biskria Cement Company, particularly through the three examined dimensions: effective leadership, process management, and relationships & resources. This confirms that adopting excellence management as a strategic approach contributes to improving institutional performance and ensuring long-term organizational success.

**Keywords:** Excellence management, competitive capability, leadership, relationships & resources, process management.

# **فهرس المحتويات**

## فهرس المحتويات

V	.....	1- الملخص بالعربية.....
VI	.....	2- الملخص بالأังليزية.....
VIII	.....	1- فهرس المحتويات.....
X	.....	2- قائمة الجداول.....
XVII	.....	1- قائمة الأشكال.....
XIX	.....	2- قائمة الملاحق.....

### المقدمة العامة

ب	.....	1- إشكالية البحث والأسئلة الفرعية.....
ت	.....	2- الدراسات السابقة.....
ت	.....	أ- الدراسات العربية.....
ج	.....	ب- الدراسات الأجنبية.....
خ	.....	ج- التعقيب على الدراسات.....
خ	.....	3- نموذج الدراسة.....
د	.....	4- فرضيات الدراسة.....
د	.....	أ- الفرضيات الفرعية النظرية.....
د	.....	ب- الفرضيات الفرعية التطبيقية.....
ذ	.....	5- التعريف الإجرائية.....
ذ	.....	6- التموضع الإبستمولوجي للدراسة.....
ر	.....	7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
ر	.....	8- مجتمع وعينة الدراسة.....
ر	.....	9- الحدود الزمانية والمكانية.....
ر	.....	10- أهمية البحث.....
ر	.....	11- أهداف البحث.....
ز	.....	12- خطة مختصرة للدراسة.....

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**

2	..... تمهيد
3	..... المبحث الأول: الإطار العام لإدارة التميز
3	..... المطلب الأول: ماهية إدارة التميز
3	..... أولاً: التطور التاريخي ومفهوم إدارة التميز
7	..... ثانياً- أهمية وأهداف إدارة التميز
7	..... ثالثاً: مبادئ وخصائص إدارة التميز إدارة التميز
9	..... المطلب الثاني: ركائز ومتطلبات إدارة التميز
9	..... أولاً- ركائز إدارة التميز
11	..... ثانياً- متطلبات إدارة التميز
12	..... المطلب الثالث: مراحل وغاذج إدارة التميز
12	..... أولاً: مراحل تطبيق إدارة التميز
15	..... ثانياً: غاذج إدارة التميز
19	..... المبحث الثاني: طبيعة القدرة التنافسية
19	..... المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية
19	..... أولاً: تطور ومفهوم القدرة التنافسية
22	..... ثانياً: أهمية وأهداف القدرة التنافسية
23	..... ثالثاً: متطلبات ومحدّدات القدرة التنافسية
24	..... المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات القدرة التنافسية
24	..... أولاً: أبعد القدرة التنافسية
25	..... ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية
28	..... المطلب الثالث: محّددات ومصادر القدرة التنافسية
28	..... أولاً: محّددات القدرة التنافسية
31	..... ثانياً: مصادر القدرة التنافسية
37	..... المبحث الثالث: إسهام إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية

37	المطلب الأول: أهمية القيادة الفعالة في ترسيخ القدرة التنافسية.....
37	أولاً: ماهية القيادة.....
38	ثانياً: مركبات القيادة الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية.....
39	المطلب الثاني: استثمار العلاقات والموارد في رفع القدرة التنافسية.....
39	أولاً: مساهمة العلاقات في تعزيز القدرة التنافسية.....
42	ثانياً: دور الشراكات في تطوير القدرة التنافسية.....
43	ثالثاً: الموارد كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية.....
45	المطلب الثالث: فعالية إدارة العمليات في ترقية القدرة التنافسية.....
45	أولاً: ماهية إدارة العمليات.....
46	ثانياً: دور إدارة العمليات في زيادة القدرة التنافسية.....
47	ثالثاً: مكانة إدارة سلسلة القيمة في قوامة القدرة التنافسية.....
49	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البسكتورية للإسمنت - بسكرة-

51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكتورية للإسمنت - بسكرة -.....
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
52	أولاً: نشأة مؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
53	ثانياً: الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
54	المطلب الثاني: منتجات ومنافسو مؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
54	أولاً: منتجات مؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
55	ثانياً: منافسو مؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
57	المطلب الثالث: هيكل ومستويات التنظيم بمؤسسة البسكتورية للإسمنت.....
58	أولاً: الرئيس المدير العام.....
59	ثانياً: السكرتارية.....
59	ثالثاً: خلية نظام تسيير الجودة.....
59	رابعاً: مصلحة الأمن الصناعي.....

60	خامساً: المديرية التقنية.....
60	سادساً: مديرية المالية والمحاسبة.....
61	سابعاً: مديرية الموارد البشرية.....
63	<b>المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....</b>
63	المطلب الأول: الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
63	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية.....
63	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....
63	ثالثاً: تصميم الإستبيان والأساليب المستخدمة.....
65	المطلب الثاني: ثبات وصدق الإستبيان.....
65	أولاً: ثبات الإستبيان.....
67	ثانياً: صدق الاستبيان.....
72	المطلب الثالث: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.....
72	أولاً: الجنس.....
73	ثانياً: العمر.....
74	ثالثاً: المستوى العلمي.....
75	رابعاً: التخصص.....
76	خامساً: الخبرة.....
77	<b>المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبارات فرضيات الدراسة التطبيقية.....</b>
77	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي.....
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة.....
78	أولاً: تحليل نتائج فقرات أبعاد المحور الأول.....
83	ثانياً: تحليل نتائج فقرات المحور الثاني.....
84	ثالثاً: تحليل نتائج فقرات المحور الثالث.....
86	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية.....
87	أولاً: إختبار صحة الفرضية الرئيسية.....
88	ثانياً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى.....

90	ثالثاً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثانية.....
91	رابعاً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثالثة.....
93	خلاصة الفصل.....
95	الخاتمة العامة.....
100	قائمة المراجع.....
109	الملاحق.....

# قائمة الجداول

## قائمة المداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
01	التطور الفكري لمفهوم القدرة التنافسية	20
02	مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة	26
03	مقارنة بعض مصانع الإسمنت في الجزائر لسنة 2025	56
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	64
05	معامل الثبات ألفا كرونياخ لمحاور وأبعاد الدراسة	66
06	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الأول	68
07	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول	68
08	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول	69
09	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	70
10	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	71
11	صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة	72
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	72
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	73
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	74
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	75
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	76
17	إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة	78
18	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الأول للمحور الأول	79
19	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثاني للمحور الأول	80
20	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثالث للمحور الأول	82
21	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني	83
22	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث	85
23	نتائج إختبار صحة الفرضية الرئيسية	87
24	تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الرئيسية	88

88	نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	<b>25</b>
89	تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الأولى	<b>26</b>
90	نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	<b>27</b>
90	تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الثانية	<b>28</b>
91	نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	<b>29</b>
92	تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الثالثة	<b>30</b>

# قائمة الأشكال

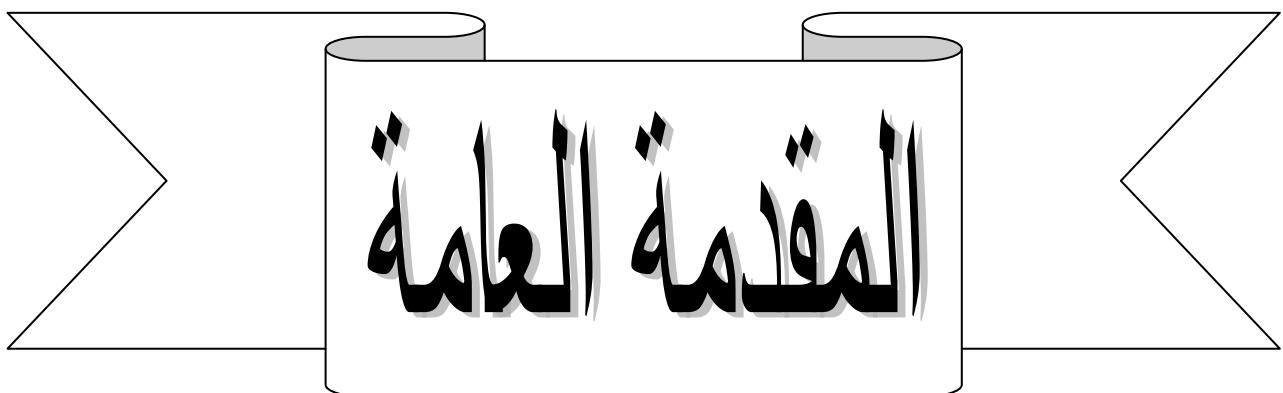
## قائمة الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	مراحل تطور مفهوم التميز	05
03	المبادئ الأساسية لإدارة التميز	08
04	مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسات	14
05	خطوات استمرار تحقيق التميز	15
06	النموذج الياباني دينج للتميز	16
07	عجلة دينج للتحسين المستمر	16
08	النموذج الأمريكي للتميز	17
09	النموذج الأوروبي للتميز EFQM	18
10	مربع متطلبات القدرة التنافسية	23
11	مؤشر الفعالية إنتاجية	28
12	النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية	29
13	دورة حياة الميزة التنافسية	31
14	الاستراتيجيات العامة لـ Porter	32
15	مراحل تحليل الموارد	36
16	دور القيادة الفعالة في تحقيق المكانة التنافسية	39
17	سلسلة قيمة ومستويات العلاقة مع العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة	41
18	الشراكة والميزة التنافسية	43
19	خلق ودعم القدرة التنافسية من خلال مدخل الموارد	45
20	خريطة إدارة العمليات في التميز المؤسسي	46
21	الميكل التنظيمي بمؤسسة العسكرية للإسمنت	58
22	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	74
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	75
25	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	76
26	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	77

## قائمة الملاحق

## قائمة الملحق

رقم الملحق	البيان	الصفحة
<b>01</b>	إستماراة إستبيان الماستر	109
<b>02</b>	قائمة محكمي إستماراة إستبيان الماستر	114
<b>03</b>	إختبار ثبات وصدق أبعاد ومحاور الدراسة	114
<b>04</b>	معاملات إرتباط أبعاد ومحاور الدراسة	116
<b>05</b>	تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة	124
<b>06</b>	إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة	129
<b>07</b>	تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة	132
<b>08</b>	إختبار صحة الفرضية الرئيسية	143
<b>09</b>	إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	144
<b>10</b>	إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	145
<b>11</b>	إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	146
<b>12</b>	شهادات الأيزو لمؤسسة البسكلية الإسمنت	148
<b>13</b>	منتجات البسكلية للإسمنت	155
<b>14</b>	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	161



تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية تتسم بالتغييرات المتتسارعة والجذرية والعميقة، وهو ما جعلها تواجه تحديات كبيرة في محيطها القائم على المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، لا سيما مع التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والتي رسمت قناعة المؤسسة بضرورة تطوير قدراتها على التكيف مع هذا الغموض والتعقيد في محيطها، إضافة إلى التحول الدائم في الأسواق، والتغيير المستمر في رغبات العملاء، وسلوك المنافسين، كل هذا أوجب على استمرارية توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعم مركزها التنافسي، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن أدوات واستراتيجيات فعالة، وعليه بات من الضروري تبني مقارب واساليب إدارية حديثة في سبيل تحقيق التميز والريادة للمؤسسة، وعليه فإن إدارة التميز تدرج ضمن المقارب الحديثة التي أصبحت محل اهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعصرة.

حيث يعتبر بروز مفهوم إدارة التميز في ظل التوجه نحو الجودة الشاملة خيار استراتيجي يسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، والابتكار، التحسين المستمر والقيادة الفعالة، وتحسين العمليات وكفاءة إستغلال الموارد المتاحة، حيث أن إدارة التميز تركز على القيمة ورفع مستوى رضا العملاء وجميع الأطراف المعنية، مثل ينعكس على تعزيز قدراتها للاستجابة السريعة لمتغيرات السوق ودعم مركزها التنافسي.

كما أن القدرة التنافسية تمثل أحد المؤشرات الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والضغط المتزايد من قبل المنافسين، حيث لم تعد القدرة التنافسية تقاس فقط بالإنتاجية أو بحجم الأرباح، بل أصبحت ترتبط بمدى التزام المؤسسة بالتحسين المستمر والابتكار، وتبني استراتيجيات تنافسية، والاعتماد على مصادر متنوعة وتطويرها لكسب مزايا تنافسية مستدامة.

## **1- إشكالية البحث والأسئلة الفرعية**

إن المؤسسة أصبحت بحاجة ماسة ودائمة إلى تطوير أساليب أعمالها سواء الإدارية أو الإنتاجية، لغرض تحقيق التميز والريادة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والغموض وحدة المنافسة، لذلك وجد المسيرون أنفسهم أمام ضرورة تبني مفهوم إداري حديث، ومن أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة هو إدارة التميز كمقاربة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وإرساء التميز عبر تطبيق معايير الجودة والابتكار، والتي تمكّنها من مواجهة المنافسة وتعزيز مركزها التنافسي الذي يحقق لها مزايا تنافسية يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وبناء على ما سبق ذكره فإن التساؤل الجوهرى يمكن صياغته على النحو التالي:

### **كيف تساهم إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟**

يقودنا هذا التساؤل الجوهرى إلى طرح مجموعة من الأسئلة النظرية والتطبيقية والتي تتجلى في الآتي:

- ما هي ركائز عمل إدارة التميز؟
- ما هي محددات القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي مسارات تداخل عمل إدارة التميز مع عملية تطوير قدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل توجد تأثير ذو دلالة احصائية لادارة التميز من خلال ركائزها على تطوير القدرة التنافسية في مؤسسة البشكري للإسمتن؟

## 2- الدراسات السابقة

لقد استقطب موضوع إدارة التميز والقدرة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين والدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية، والتي عالجت كل منها كمتغير من زاوية أو منطلق معين، ومن خلال تطرقنا لموضوع مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية وجدنا الدراسات السابقة التالية:

### أ- الدراسات العربية

- دراسة محمد السيد موسى سليم (2024) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان-القاهرة". مجلة البحث التجارى - كلية التجارة جامعة الزقازيق 46(01)، الصفحات 777-808.

تهدف هذه الدراسة تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعية مدينة العاشر من رمضان، ولتحقيق هذا الهدف؛ تم صياغة نموذج وفرض الدراسة في ضوء الأدبيات السابقة ذات الصلة، كما تم الاعتماد على قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من 250 مديراً بهذه الشركات لاختبار فروض الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب متذكرة المعادلة الهيكيلية بالمرجعات الصغرى الجزئية SEM-PLS إعتماداً على البرنامج الإحصائي Smart PLS 3.2.9.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية حيث تشير النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 76.1% من التباين في القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة.

- دراسة جنات بن رحمون (2023) بعنوان "أثر ادارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة". مجلة الاقتصاديات المالية وإدارة الأعمال 12(01)، الصفحات 278-294.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر إدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال دراسة ميدانية اعدد من البنوك بولاية بسكرة، ولتحقيق هذه أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، وتم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز في تحقيق أسبقية التكلفة، المرونة، التسلیم، والإبداع وعدم وجود لإدارة التميز في تحقيق أسبقية الجودة.

- دراسة حسيبة ملاس (2020) بعنوان "ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البوقي 07(01)، الصفحات 225-237.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه ثقافة التميز داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة من خلال عرض ومناقشة (إدارة التميز، وثقافة التميز، الميزة التنافسية، الجودة الشاملة).

ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحديد العلاقة بين سيادة ثقافة التميز داخل المؤسسة وإمكانية تحقيقها للميزة التنافسية من خلال المناخ التنظيمي المحفز على التميز والذي يعكس هذه الثقافة، وبيئة العمل المناسبة والتي تدفع العاملين إلى الإبداع والابتكار وتحقيق الجودة، كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال توفر عدد من معايير التميز التي من الضروري أن تتضمنها الثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي تتعلق في مجملها على: (معايير القيادة، معيار الأفراد، معيار المعرفة، معيار العمليات، معيار المالية).

- دراسة أوسرييف يسرى، حرز الله محمد خضر (2017) بعنوان "مقومات إدارة التميز والجودة في أداء الموارد البشرية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة - دراسة تحليلية على ضوء مدخل الجودة الشاملة" المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة 01(0)، الصفحات 77-93.

هدفت هذه دراسة إلى تقديم مساهمة في سبيل بناء رؤية علمية حديثة حول أنماط إدارة وترقية أداء الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الإبداع والتنافس و الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، قصد بناء معايير جديدة للجودة و التميز من خلال الاستثمار في كفاءات و معارف الموارد البشرية، و تحديد الشروط الالزمه لتوفير بيئة للإبداع التنافسي داخل المنظمات الحديثة، والتي تحيا في بيئه متعددة و متغيرة بصورة ديناميكية و سريعة، تتدخل فيها العديد من الفواعل والتحديات التي تفرض على صناع القرار انتهاج سياسات أكثر مرونة و فاعلية لمواكبة هاته التحولات الكبرى في البناء التكوفي والوظيفي لمجتمع المعرفة وبيئة العولمة: الاقتصادية والاتصالية والمعلوماتية، الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة و الإبداع التنافسي خاصة لدى منظمات الدول النامية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات الحديثة خصوصاً، وفي ظل تداعيات البيئة التنافسية وفواعلها الجديدة فهي أمام رهان تحدي كبير يتمثل في ضرورة تكوين قدرات تنافسية ذاتية وإعادة هيكلة وهندسة طائق التسيير وفق المقتضيات والمتطلبات العلمية الحديثة، حتى يتأتى لها الاندماج ضمن التحولات الكبرى للعالم والاستثمار الجيد لمواردها بالاعتماد على الكفاءات البشرية، خصوصاً مع تزايد أسعار النفط وتراجع ثقافة الريع، أين أصبح لزاماً على الدول والمؤسسات بناء اقتصاد متنوع وقائم على الاستثمار في رأس المال البشري المعزى هو رهان التنمية والاستثمار الرجعي في زمن الاقتصاد العربي والرقمي، إذ من خلاله يمكن صناعة القيمة المضافة.

- دراسة أحلام ساري (2015/2016) بعنوان "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال - دراسة تقييمية مقارناتية بين الأردن ديبي والجزائر"، (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم، التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

هدفت الدراسة إلى إبراز مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال بكل من الأردن، ديبي، الجزائر ومعايير التميز التي تبنيها كل دولة، وكذا التعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هاته المعايير وتقديرها مقارنة بمعايير العالمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض الأدبيات النظرية للتميز وإدارته، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقارنة بين نماذج التميز للدول الثلاثة من نماذج التميز العالمية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ما تبنته الدول الثلاثة من نماذج استمدت من نماذج التميز بالعالم (النموذج الأوروبي EFQM، النموذج الياباني Diming، النموذج الأمريكي MBNQA) وأن هذه المعايير تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وطبيعة الدولة، تعتبر ديبي هي السباقة في هذا المجال ثم تليها الأردن ثم الجزائر التي ما زالت تبحث عن تحقيق الأداء المتميز للنهوض باقتصاده الوطني، وإحداث الفارق والتميز في الأداء والإنتاج.

- دراسة حسن نزال (2016) بعنوان "استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن لإدارة المواهب، تكونت عينة الدراسة من (220) فرداً من ذوي المواقع الإدارية القيادية من المتخصصين المحترفين في مجال التكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الاستبيان أداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات، وحللت النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإبداع التنافسي الأربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتحقيق قواعد الاشتباك، والتنافس من خلال التعاون) في تعزيز القدرة التنافسية في شركات التكنولوجيا المعلومات، ووجود

أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركة تكنولوجيا المعلومات في الأردن، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي بين العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

- دراسة **أحمد عبد إسماعيل الصفار، وأخرون (2009)** بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية(03)، الصفحات 351-370.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية العالمية في إقليم الشمال، تم تطبيق ذلك على عينة مكونة من (150) من العاملين في خمسة مصارف تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى.

وتوصلت الدراسة إلى وجود عال من قبل المصارف التجارية في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء وتعزيز قدراتها التنافسية، إلا أن بعد التكنولوجيا حقق أعلى مستوى في الأداء الإبداعي، في حين بلغ بعد حواجز العمل والتقدم المهني أدنى مستوى، فضلاً عن شعور العاملين بعدم الاهتمام بتقديم حواجز العمل خصوصاً المادية منها ليتناسب مع مستوى المعيشة، كما أشارت نتائج الدراسة عدم وضوح بعض السياسات الإدارية المتبعة مما يولد إرباكاً في العمل المصرفي.

- دراسة **تغريد عبد الجعري (2009)** بعنوان "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، كلية الدراسات والبحث العلمي، فلسطين.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وذلك من خلال عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال)، وانتهت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات تم استخدام الاستبيانة تم توزيعها على الإدارة العليا وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى إيجابية فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز ، كما بينت النتائج مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وأآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

## ب- الدراسات الأجنبية

- **Study Bekhelili, m. I., & Chellali, A (2020)** TITLED "Strategic flexibility and competitive advantage (Case Study of Al Baskaria Cement company)". Economic and Management Research Journal, 14(03), pp. 267-288.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) والميزة التنافسية لشركة الإسمنت البسكري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية، واعتمدت على استماراة خصصت لجمع المعلومات حول العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة، وزعت على عينة مكونة من 39 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى وجود ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة من وجهة نظر موظفيها، وأن واستخلاصاً لما عرض من دراسات سابقة، يتضح لنا أن موضوعي إدارة التميز والقدرة التنافسية له أهمية كبيرة وشغل العديد من الشركة تعتمد خفض التكلفة والاستجابة السريعة لعملائها كمصدر للميزة التنافسية.

- **Study Dresch, Aline Collatto, Dalila Lacerda, Daniiel (2018) TITLED .**"Theoretical Understanding between Cmpetitiveness and productivity : firm level.I " engerieria y competitividad, Universidad de Valle, 20(02).

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة وعلاقتها بالإنتاجية، ولدعم هذا العمل أجريت مراجعة منهجية للأدبيات، ثم هيكلة تحليل للعناصر الموجودة في الأدبيات من خلال التفكير الاستراتيجي، حيث إن التفكير النظمي يسمح لنا من تحديد السبب والنتيجة بين عناصر التي تحرّك القدرة التنافسية، وتسلیط الضوء على إبراز التقارب والاختلاف بين هذه العناصر.

وخلصت الدراسة إلى أن الإنتاجية بزرت من بين العناصر الأخرى مما يؤكد أهميتها في تحديد القدرة التنافسية وأن هناك علاقة مباشرة بينهما، بالإضافة إلى الصلة بين كفاءة الإنتاج والإنتاجية وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال تحديد هذه العناصر وعلاقتها يمكن للشركات تحديد إجراءات محددة حتى في أكثر إجراءاتها التشغيلية، ولكن مع تأثير كبير على زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية . كان استخدام التفكير التنظيمي أمراً أساسياً لتقديم التوجيه لتفسير العلاقات بين محركات القدرة التنافسية بطريقة شاملة، وقد بزرت الإنتاجية من بين العوامل المؤثرة الأخرى على تنافسية المؤسسة، مما يؤكد أهميتها في تحديد القدرة التنافسية.

- **Study Alazmi, M. S., & Almutairi, R. (2017) TITLED "The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University". Psychology Research, 07(07), pp. 397-407.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر معايير إدارة التميز وأثرها على نتائج الأداء (اعتماد معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM) في جامعة الكويت من وجهة نظر قادة الكلية الأكاديميين (العمداء، ونواب العمداء، رؤساء الأقسام).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض الخلفية النظرية، ولجمع البيانات اعتمدت الدراسة على استمارتين وزعتا على عينة من قادة الكليات الأكاديمية في جامعة الكويت والبالغ عددهم 104 مفردة، خصصت الاستبانة الأولى لقياس معايير التميز التمكينية والثانية لقياس نتائج الأداء.

توصلت الدراسة إلى أن جامعة الكويت لديها قدرات معتدلة من حيث العناصر التمكينية الالزمة لتنفيذ إدارة التميز وهذه نقطة جيد نحو تحقيق التميز، أما نتائج الأداء كانت ضعيفة نوعاً ما، ما يشير إلى أن الجامعة بحاجة إلى بذل جهود إضافية لتحقيق نتائج أداء متميزة للوصول إلى مستوى التنافسية العالمية.

- **Study Selma Ben Mlouka et Jea-Michel Sahut(2008) TITLED " La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises". La Revue des Sciences de Gestion et Gestion n°233-Organisation, PP78-86.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي بعملية التنافسية قائم على مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة والمؤسسة والمنتج، وأيضاً التفكير في اتجاهات تطوير الشركات بناء على سيناريوهين إستراتيجيدين للتطوير (سيناريو التركيز وسيناريو الصيانة) مدعومين باستراتيجيات تؤيد الشركات الكبيرة و الصغيرة على التوالي، و معالجة هذه الدراسة تم التطرق إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بمصادر وعوامل القدرة التنافسية، حيث تمأخذ عينة من 96 شركة تونسية تمثل جميع قطاعات النشط.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية عندما تستفيد كاملة من النظام القانوني والسياسي ( وخاصة الإجراءات الضريبية والإدارية) وجودة البنية التحتية ودعم المؤسسات في بيئتها، علاوة على ذلك فهي الأداة الصناعية الأكثر على ضمان مستوى القدرة التنافسية للشركات التونسية، وتلعب التكنولوجيا وابتكار العمليات ومراقبة الجودة وإنتاجية الآلات والعماله، ووجود المدخلات وتوفيرها دورا حاسما في خلق وفرات حجم المرونة في عملية الإنتاج وتوزيع.

- Study Badri Selim Alshar, Grandon, Younis Abdulla (2006) TITLED "The Baldridge Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation". International Journal of Quality & Reliability Management ,23(09),pp1118-1157.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية لمعايير التميز لجائزة مالكوم بالدرige الوطنية للجودة (MBNQA) على الأداء التعليمي، استخدمت الدراسة الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون الاستبانة شاملة لجميع المعايير (33 معيار فرعى) أداة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة من 224 مشاركا من 15 جامعة وكلية في الإمارات العربية المتحدة.

توصلت الدراسة إلى أن للقيادة دور رئيسي وفعال يؤثر على كل المعايير الأخرى وهي إدارة المعلومات والمعرفة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العاملين، إدارة العمليات، كما توصلت الدراسة على أن كل عناصر المكبات السابقة مرتبطة بشكل إيجابي مع نتائج الاعمال في النموذج الذي يقيس الأداء المؤسسي ونتائج التركيز على الطلبة، المستفيدين والسوق بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قدمت البرهان باستخدام التحليل الإحصائي على صلاحية تطبيق نموذج بالدرige على قطاع التعليم.

#### جـ- التعقـيب على الدراسـات

لقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تتناول مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية، كما تسلط الضوء على ركائز إدارة التميز والتي تلعب دورا محوريا في تعزيز القدرة التنافسية.

حيث أن الدراسات السابقة تناولت هذين المتغيرين بشكل مختلف نوعا ما أو بأبعاد معينة، لكن الأهداف واحدة تقتربا وهـي معرفة تأثير إدارة التميز وما هي محددات ومقومات القدرة التنافسية والعلاقة بينهما او بين أبعاد كل منهما.

ويتمثل مجتمع الدراسة إداريين بمختلف مستوياتهم في مؤسسة العسكرية للإسمـنت ولاية بسكرة، اما الدراسـات السابقة تنوـع مجـتمع وعـينة دراستـهم حيث اشتمـل على مؤسـسات إنتاجـية وخدمـاتـية وتعلـيمـية.

اتفـقـت الدراسـة الحـالـية مع الدراسـات السـابـقة في المنهـج المعـتمـد إذ نـجدـ أن غالـة الدراسـات تـبـنـتـ المـنهـجـ الوـصـفيـ والمـنهـجـ التـحلـيليـ، ولـقدـ اعتمدـتـ الدراسـةـ الحـالـيةـ في أدـواتـ جـمعـ الـبيانـاتـ عـلـىـ الاستـبانـةـ.

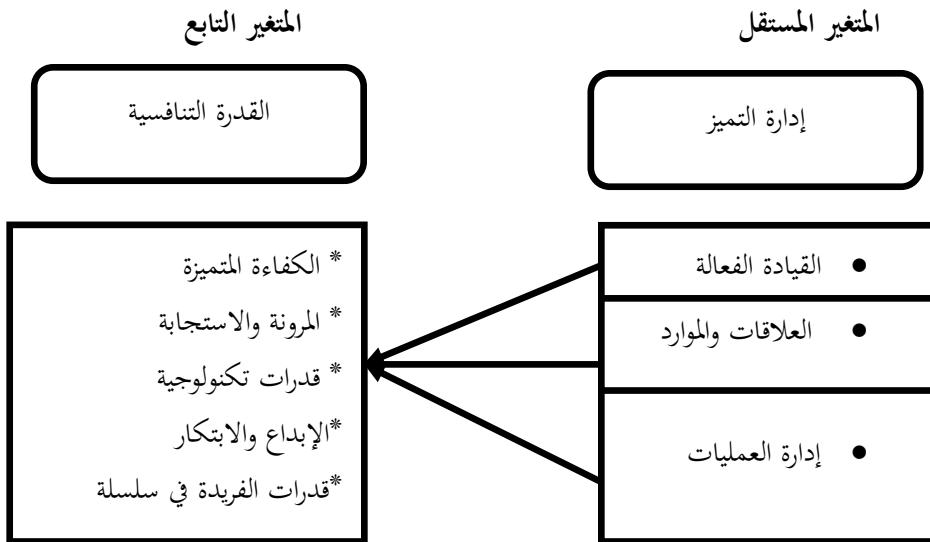
#### 3- نـمـوذـجـ الـدـرـاسـةـ

على ضـوءـ الإـشكـالـيةـ المـطـرـوـحةـ وـتوـافـقاـ معـ تـسـاؤـلـاتـ وأـهـدـافـ الـدـرـاسـةـ، وإـبـرـازـ كـيفـيـةـ اـرـتـبـاطـ مـتـغـيـرـاتـ الـدـرـاسـةـ معـ بـعـضـهاـ بـعـضـ

نـورـدـ النـمـوذـجـ النـظـريـ لـلـدـرـاسـةـ كـماـ هوـ مـوضـحـ أـدـنـاهـ، وـالـذـيـ يـوـضـعـ عـلـىـ اـشـتـمـالـ نـوـعـيـنـ مـنـ الـمـتـغـيـرـاتـ وـهـماـ الـمـتـغـيـرـ الـمـسـتـقـلـ (ـإـدـارـةـ التـمـيزـ)

وـالـمـتـغـيـرـ التـابـعـ (ـالـقـدـرةـ التـنـافـسـيـةـ).

### الشكل رقم (01): غوذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة

### 4- فرضيات الدراسة

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين ركائز إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، واختبار لنموذجنا فقد تم وضع فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** تساهم إدارة التميز من خلال جملة من العناصر التي تتفاعل في نظام متداخل لتحسين القدرة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية

و للإجابة على السؤال الرئيسي تم تقسيمه لأربعة أسئلة جزئية:

- **الفرضية الأولى:** تعتمد إدارة التميز على مجموعة من العوامل التي تنطلق منها لتطوير التميز في مختلف مكونات المؤسسة ؟

- **الفرضية الثانية:** تتحدد القدرة التنافسية من خلال جملة من العناصر المتداخلة فيما بينها وفق مستوى تأثير متبادر ؟

- **الفرضية الثالثة:** يتداخل عمل إدارة التميز من خلال ركائزها في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

- **الفرضية التطبيقية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة إدارة التميز (القيادة-استغلال الموارد، العلاقات و إدارة العمليات) في

تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة البسكري للإسمنت محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ؟

## 5- التعريف الإجرائية

- **إدارة التميز:** هي مجموعة الأساليب والمارسات الإدارية التي تعتمد الم المؤسسة بهدف تحقيق أداء عالي من خلال تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر للعمليات، وتعزيز رضا الزبائن، بحيث تعتمد على ركائز عديدة ومن أهمها (القيادة الفعالة، العلاقات والموارد، إدارة العمليات) لتحقيق التميز.
- **القدرة التنافسية:** هي مجموعة الإمكانيات والقابليات التي تتمتع بها المنظمة وتمكنها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحملها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بحيث تشمل القدرة التنافسية العديد من الأبعاد منها (الكفاءة المتميزة، المرونة والاستجابة، القدرات التكنولوجيا، الإبداع والابتكار).
- **القيادة الفعالة:** وهي تجسد المهارة التي يتمتع بها القائد في التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال توجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة بكفاءة وفعالية، من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة، التواصل الفعال، تعزيز روح الفريق، بما يساهم في ترسیخ ثقافة التميز وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
- **العلاقات والموارد:** وهي كيفية إدارة المؤسسة لمواردها (المادية والمعنوية)، وعلاقتها مع الأطراف المعنية (العملاء، الموردون، الشركاء) بشكل فعال ومستدام بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية
- **إدارة العمليات:** ويقصد بها الأنشطة والمارسات التي تقوم بها المؤسسة لتخفيض وتنفيذ ومراقبة الموارد والعمليات الإنتاجية أو الخدميةية، بهدف ضمان الجودة، الكفاءة.
- **الكفاءة المتميزة:** وهي المهارات والخبرات والمعرفات التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسة، والتي تكون قادرة على استخدامها بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ونتائج تفوق التوقعات.
- **المرونة والاستجابة:** تعني قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات والظروف المستجدة في بيئية الأعمال والاحتياجات السوقية من خلال تعديل استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية.
- **قدرات التكنولوجيا:** مستوى امتلاك المؤسسة للمعرفة والتجهيزات والمهارات التقنية، والتي تمكنها من تطوير منتجاتها أو خدماتها وتحسين عملياتها الإنتاجية وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، كفاءة الأداء التقني.
- **الإبداع الابتكار:** هي قدرة المؤسسة أو الأفراد على توليد أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها بشكل فعال في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات أو تقديم حلول غير تقليدية.
- **القدرات الفريدة في سلسلة القيمة:** هي تلك الموارد والمهارات والعمليات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي يصعب تقليلها من قبل المنافسين، وتعد مصدراً حقيقياً لخلق ميزة تنافسية سواء كان في الإنتاج، التوزيع، التسويق أو خدمة الزبائن.

## 6- التموضع الإبستمولوجي للدراسة

يندرج موضوع مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ضمن حقل العلوم الاقتصادية مع تقاطع فرعى لعلوم التسيير، بحيث يعالج إشكالية حيوية تتعلق بالربط بين هذين المتغيرين ولفهم وتفسير متغيرات الدراسة نظرياً وتطبيقياً اعتمدنا النموذج الوضعي القائم على الملاحظة واستنتاج حقائق الظواهر التي تسمح بإثبات أو رفض فرضيات الدراسة.

## 7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سعتمد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في هذه الدراسة والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، ولعرض مختلف البيانات والحقائق الجموعة والمرتبطة بتغييري الدراسة وذات العلاقة مع المؤسسة محل الدراسة ليتم تحليلها وتفسيرها والخروج بجملة من النتائج والتوصيات. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باختيار مؤسسة العسكرية للإسمنت تجميع مختلف المعلومات التفصيلية عن مختلف أنشطتها، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بغرض الاختبار والتحليل، والتي معالجتها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

## 8- جمجمة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الأفراد العاملين بمؤسسة العسكرية للإسمنت في إدارات مختلفة، ولقد تم توزيع أكبر عدد ممكن الاستبيان بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج، حيث شملت عينة الدراسة أفراد العاملين في الإدارات والأقسام بمختلف مؤهلاتهم، ولقد تم توزيع 80 استبانة وأسترجع منها 75 استبانة.

## 9- الحدود الزمانية والمكانية

أجريت الدراسة خلال فترة الثلاثي الثاني من سنة 2025، في مؤسسة العسكرية للإسمنت -برانيس- بسكرة. وهي دراسة إستقصائية عن طريق طرح أسئلة للموظفين والعمال حول موضوع الدراسة والذي يشمل سنوات عمل المؤسسة.

## 10- أهمية البحث

تبعد أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي والموضحة في الآتي:

- تكمن أهمية الدراسة أساساً في محاولة الربط بين متغيري الدراسة (إدارة التميز والقدرة التنافسية)، فضلاً على ما يتم طرحه من إطار نظري ومناقشة مختلف المفاهيم والمصطلحات المتداولة ضمن أدبيات الموضوع؛
- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تبني إدارة التميز باعتبارها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تحقق التفرد والتميز وتمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها التنافسية وكسب مزايا تنافسية مستدامة؛
- تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع حيوي وهام ألا وهو القدرة التنافسية، والتي تعد مؤشراً قوياً لنجاح المؤسسة وصمودها وتفوقها أمام المنافسين؛
- تبرز أهمية الدراسة من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية إستغلال تبني إدارة التميز ومساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت.

## 11- أهداف الدراسة

تسعي الدراسة الحالية إلى العديد من الأهداف نوجز منها ما يلي:

- الكشف عن إسهامات إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم الإطار النظري لمتغيرات للدراسة من أجل بيان مفاهيمها ومرتكزاتها وأبعادها وطبيعة العلاقة بينهما حسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة؛
- توصيف مرتكزات إدارة التميز (القيادة الفعالة، الموارد البشرية، الموارد والعلاقات، إدارة العمليات، التركيز على العميل، السياسات والاستراتيجيات، التركيز على النتائج)؛

- تحديد دور المركبات الثلاثة لإدارة التميز(القيادة الفعالة، الموارد وال العلاقات، إدارة العمليات) في تحسين القدرة التنافسية؛
- تبيان أبعاد القدرة التنافسية (الكفاءة المتميزة، المرونة والاستجابة، قدرات تكنولوجية، الإبداع والابتكار، القدرات الفريدة في سلسلة القيمة).

## 12- خطة مختصرة للدراسة

يهدف الإمام بجميع جوانب الموضوع وكذا محاولة منا للإجابة على الإشكالية وفرضيات الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل أول تضمن دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، بحيث قسم إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لمعالجة المتغير المستقل بعنوان الإطار العام لإدارة التميز، وقد جاء هذا المبحث لإبراز مختلف المفاهيم الأساسية (نشأة ومفهوم، الأهمية والأهداف، خصائص والركائز التي تعتمد عليها إدارة التميز إضافة إلى التنبؤية إلى نماذجها ومراحل تطبيقها.

أما المبحث الثاني فخصص لمعالجة النظرية للمتغير التابع بعنوان طبيعة القدرة التنافسية، والذي خصص فيه استعراض مختلف الأدبيات المتعلقة بالقدرة التنافسية (من تعريف وتطور مفهوم القدرة التنافسية، ومصادرها وأبعادها).

أما المبحث الثالث فقد تم المعالجة النظرية للعلاقة بين المتغيرين بعنوان إسهام إدارة التميز في تعزيز (دعم) القدرة التنافسية، حيث تم التعريف لمساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية من خلال ركائز الثلاثة (أهمية القيادة الفعالة في دعم القدرة التنافسية وأهمية استخدام العلاقات والموارد في تحسين القدرة التنافسية، أهمية إدارة العمليات في تطوير القدرة التنافسية)

والفصل الثاني تضمن كذلك على ثلاثة مباحث، وتم تسليط الضوء فيه على دراسة تطبيقية لمساهمة إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة، حيث تضمن المبحث الأول تقديم مؤسسة العسكرية للإسمنت، بدءاً بتعريفها ونشأتها وتطورها، ثم الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وبعدها التطرق إلى منتجات ومنافسو مؤسسة العسكرية للإسمنت، وأخيراً عرض هيكل ومستويات التنظيم بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

يتعرض المبحث الثاني إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية وتبيان مجتمع وعينة الدراسة، ثم كيفية تصميم الإستبيان والأساليب المستخدمة، ووصولاً إلى التأكيد من ثبات وصدق الإستبيان، وأخيراً تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتطرق المبحث الثالث لتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الأبعاد والمحاور المكونة للاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تسؤالات الدراسة وأهدافها. وكذلك إختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بإستخدام معادلات الإنحدار البسيط والمترافق وهذا كله بعد أداء إختبار التوزيع الطبيعي من أجل التأكيد من خطية العلاقة وإمكانية إجراء الإختبارات المعلمية.

وأخيراً عرض الخاتمة التي تتضمن نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، وعرض صحة الفرضيات، ثم تقديم بعض الإقتراحات، وأفاق الدراسة.



## الفصل الأول

دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية

**تمهيد**

إن التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في بيئه الاعمال المحلية والعالمية، جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها البحث عن أساليب مبتكرة للوصول الى التميز وتعزيز قدرتها في مواجهة المنافسين، ومن أبرز هذه الأساليب، هي إدارة التميز كنهج استراتيжи يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة النجاح للمؤسسة.

فإدارة التميز لا تقتصر على تحقيق الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق رضا العملاء وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يمنح المؤسسة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

حيث تعد القدرة التنافسية للمؤسسات عاملًا حاسما في تحقيق النجاح والاستمرارية، فالقدرة التنافسية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وتكلفة مناسبة مع الابتكار المستمر لتلبية احتياجات العملاء بشكل يفوق المنافسين. في هذا الفصل، سيتم استعراض مفاهيم إدارة التميز والقدرة التنافسية، وأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية، وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

يتناول المبحث الأول الإطار العام لإدارة التميز وذلك من خلال التطرق إلى ماهية إدارة التميز، ثم التطرق إلى ركائز ومتطلبات إدارة التميز، وأخيراً نتطرق إلى مراحل ونماذج إدارة التميز.

يتعرض المبحث الثاني إلى طبيعة القدرة التنافسية مع التركيز على ماهية القدرة التنافسية، وأبعادها ومؤشراتها، وفي الأخير نتطرق إلى محددات ونصادر القدرة التنافسية.

يتطرق المبحث الثالث إلى إسهام إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية، من خلال معرفة أهمية القيادة الفعالة في ترسيخ القدرة التنافسية، ثم التطرق إلى استثمار العلاقات والموارد في رفع القدرة التنافسية، وأخيراً التطرق إلى فعالية إدارة العمليات في ترقية القدرة التنافسية.

## **المبحث الأول: الإطار العام لإدارة التميز**

تعد إدارة التميز أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تستخدم في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسة، فهي تمثل خارطة طريق تساعدها المؤسسات في تحقيق أداء متميز ومستدام، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والنماذج والأسس التي تضمن تطوير العمليات والموارد وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية.

### **المطلب الأول: ماهية إدارة التميز**

إن إدارة التميز ليست مجرد هدف تسعى إليه المؤسسات، بل هي أسلوب متكامل يعزز الاستدامة ويضع الأسس لمستقبل المؤسسة أكثر نجاحاً وتنافسية. وقبل التطرق لمفهوم إدارة التميز يجب معرفة مفهوم التميز المؤسسي، وهذا لتعلق المصطلحين بعضهما البعض.

#### **أولاً: النطرو التاريحي ومفهوم إدارة التميز**

##### **1- النطرو التاريحي لإدارة التميز**

تمثل إدارة التميز فلسفة تسخير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها.

وتعود جذور كلمة التميز إلى فلسفة الجودة، وقد سعت كافة نظريات ومداخل الفكر الإداري الحديث إلى بلوغ الأداء المؤسسي المتميز، الذي لم يأخذ شكله العلمي والتطبيقي إلا في منتصف القرن العشرين، على يد Deming سنة 1950، والذي قدم الجودة كمعيار أساسي لتميز أداء المؤسسات، وقد تبنت اليابان هذه المعايير وأسست عليه نموذج Deming Model سنة 1951، وخلال عشرين عام من التطبيق حققت الإدارة اليابانية نجاحاً هائلاً بنت على إثرها نكبة صناعية متميزة<sup>(Boussalem, 2015, p. 361)</sup>.

وفي المرحلة التالية تطورت أدبيات الجودة لتشكل ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، ولقد عرفت أدبيات هذه الأخيرة بأنها هي الخيار الاستراتيجي لتحقيق تميز أداء المؤسسات في المستقبل وقد انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى التميز في الخدمات.

وعلى إثر ذلك طرح الأمريكان Peters & Weterman في 1980 نموذج S7 Mckinsey، الذي يتكون من سبعة عناصر أساسية تهدف للوصول بأداء المؤسسات إلى درجة التميز، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين من العناصر، المجموعة الأولى (Hardware) وهي الأنظمة (System)، الميكيل (Structure)، الاستراتيجية (Strategy). أما المجموعة الثانية (Software) وهي النمط الثقافي السائد (Style/culture)، الموظفين (Staff)، المهارات (Skills)، القيم المشتركة (Shared values).

وفي سنة 1982 قاما Peters & Weterman بتطوير نموذجهما السابق (7s) من خلال كتابهما "In Search of Excellence" وأكدا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الإهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة. ولقد أكد الباحثان Austin & Peters في كتابهما "The Passion for Excellence" سنة 1985 أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة.

وبعدها قدمت الحكومة الأمريكية نموذج Malcom baldrige model سنة 1987، لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية والذي اعتمد على معايير التميز (الملحق، 2013، الصفحات 69-70).

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

كما قامت شركة Xerox سنة 1990 بتطوير نموذج للتميز بالاستفادة من مبادئ دينيج للجودة، ويتضمن هذا النموذج ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبائن والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.

وفي سنة 1991 قدمت المنظمة الأوروبية للجودة النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والذي كان أساسه تطوير أفكار ومعايير نموذج دينيج ونموذج مالكوم بالدرige.

وخلال الفترة 1993-2003 أطلق الباحثين - Dahlgaard Park - نموذج بسيط ومتكمال يسمى به "نموذج 4P"، يتضمن عناصر ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المنظمي من خلال بناء قيادة لكل من البشر People، الشراكة Partnership، العمليات Processes، المنتجات Products. والنماذج يركز بشكل كبير على الموارد البشرية، والذي يؤكد بأن التميز يتحقق من خلال قيادة الموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي هي بدورها تدير العمليات للحصول على المنتجات (المنتجات).

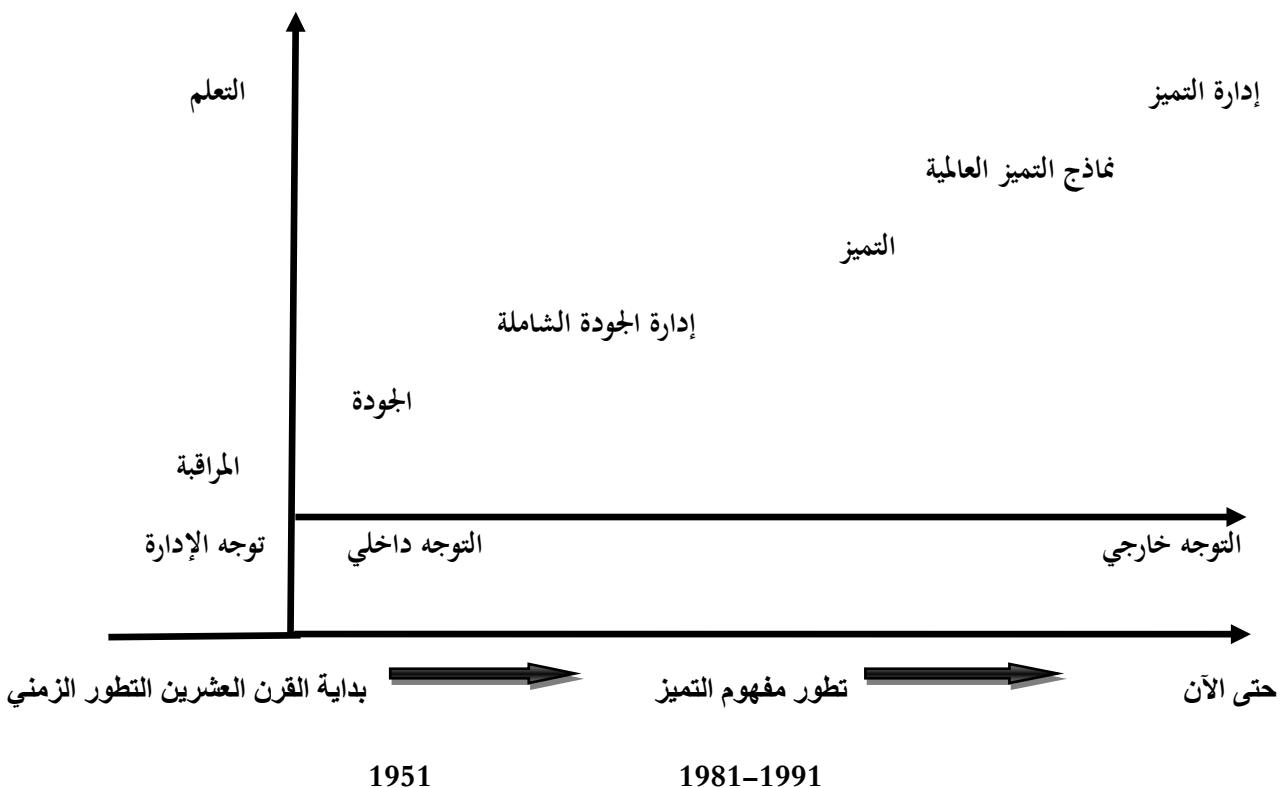
وكذلك طورت شركة Toyota في سنة 2004 نموذجاً شبهاً بنموذج (4P) من قبل Likert ويكون هذا النموذج من أربعة معايير: الفلسفة Philosophy، العمليات Process، البشر / الشراكة Partners، حل المشكلات Problem Solving.

ثم طور Craig Stevens سنة 2006 نموذجاً أطلق عليه "نموذج الهاتف المحمول" يتضمن سبع محاور مرتبطة بإدارة المتميزة، حيث يرى سيفن أن الإدارة لتكون متميزة لابد أن تكون متوازنة كالماتف المحمول ففي حالة فقدان أي جزء من الهواتف سيؤدي إلى اختلال توازنه، وهي نفس الحالة التي تطبق على الإدارة المتميزة فهي حالة استبعاد أحد المحاور سيختل توازن المنظمة وتفقد فعالية عملها. وتكون هذه المحاور من إعداد فريق من القادة الفاعلين، التركيز الفعال على العميل، بناء فريق عمل ومساعدة الآخرين على العمل معاً، التحسين المستمر وإدارة التغيير، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، المشكلات وتطوير المهارات (الزارى، 2015، صفحة 499).

وأخيراً وليس آخرًا اقترح Steel تصوّر مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاميلية شامل، وهذه المعايير تتضمن القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، وإدارة النتائج.

وعلى ضوء هذا الطرح يمكن تبيّن التطور التاريخي للتميز في المخطط التالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور مفهوم التميز



المصدر: (زنط، 2019، صفحة 40)

## 2- مفهوم إدارة التميز

قبل التعرض لمفهوم إدارة التميز، أوجب علينا تبيان مفهوم التميز المؤسسي لتوضيح المصطلحين وفصل التقارب بينهما، بحيث حظي التميز المؤسسي باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي.

وإن التميز لغة في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز وامتياز الشيء عن غيره، أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل، كما يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الفعل ميز، ويقال تيز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا. كذلك يشير مصطلح قوة التميز إلى قوة الحكم الفاصل والرفعة (لاد، 2020، صفحة 20).

أما اصطلاحاً تعني الكلمة التميز أيضاً التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص أو المؤسسة موهبة خاصة تجعله يختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهراً (كاب، 2017، صفحة 45).

ومفهوم التميز "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي الأفضل، والشجاع والأقوى. وعند الاغريق فأصل الكلمة "Aristeia" يتكون من مقطعين، أول(AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني(Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

ولقد تعددت تعريفات التميز المؤسسي، فقد عرف على أنه قدرة المؤسسة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية (أحمد جبل، محمد سفير ، صفحه 156، 2011).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه " تلك الأنشطة والعمليات التي يجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتيناً بشكل يجعلها متفوقة ومبتكرة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعمليتها (أحمد..، 2021، صفحه 42)

أما المنظمة الأوربية للجودة "EFQM" فقد عرفت التميز المؤسسي بأنه "المهارة في أداء المؤسسة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات وإشراك الأفراد والتحسين المستمر والإبداع والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة (سامي، 2015، صفحه 30)"

ويعرف التميز المؤسسي أيضاً هو السعي الدائم للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفعالية، وتبني الأفكار الإبداعية" (Jens J. Dahlgaard , Su Mi Dahlgaard-Park, 2012, p. 02)

ومن خلال التعريفات أعلاه يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة وسعيها لتحقيق التفرد والتميز على منافسيها، من خلال استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة، والتي ترتكز على أداء النتائج، القيادة العالية، واستغلال الموارد والالتزام في تطوير العمليات، وتحقيق رضا العملاء وجميع أطراف المصلحة، نحو تحقيق التميز".

وعليه نجد أن مدخل إدارة التميز مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة على أساس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية الحبيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الحوربة ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المؤسسة ومستوياتها وأصحاب المصلحة (العربي، الملايى الملايى غوراء أمانى السيد، 2013، صفحه 10) وتمثل إدارة التميز نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعمليتها، حيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء بشكل صحيح وفي الوقت المناسب (ذكرىء محمد هيبة، صلاح صالح معمار ، 2024، صفحه 19)

وقد عرف Peters & tanner إدارة التميز بأنها "تحقيق قيم التميز الأساسية والمتمثلة في القيادة والتركيز على العملاء، والتوازن الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، والتركيز على الأشخاص وتنمية الشراكات وإدارة العمليات القائمة على الحقائق، والتركيز على النتائج والمسؤولية الشخص

كذلك تعرف إدارة التميز على أنها "فلسفة إدارية ترتكز على عوامل التحسين المستمر، اهتمامات العملاء، والإدارة الاستراتيجية، وال الحاجة إلى نظم واضحة لضمان الجودة ورؤى القيادة، والإشراف الذي يرتكز على منح السلطة وتقويضها للعاملين في المؤسسة، وتعتمد في الواقع على المعلومات المستمدّة من الواقع التي تعمل على توظيف مهارات الأفراد العاملين وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وبشكل إيداعي لضمان التحسين المستمر للمؤسسة" (داود، 2020، صفحه 22)

وتعرف أيضاً "هي كافة الأنشطة والممارسات التي تعمل على تحقيق الفائدـة والقدرة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لجميع المهارات والموارد المالية والمادية المتاحة مما يجعلها مميزة تنافسياً على جميع المستويات وكيفية إعداد الاستراتيجيات والسياسات العامة" (جناح بن رحون، 2023، صفحه 281)

كما عرف Barker إدارة التميز على أنها "بعض الجهود التنظيمية المخططـة، والتي تهدف إلى تحقيق الميزات الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكـية والجودة الشاملـة والعاملـون من ذوي القدرة الإبداع" (كوبـل، 2009، صفحه 354)

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

إضافة إلى التعريفات السابقة لإدارة التميز هناك تعريفات نشرتها منظمات مهنية دولية، كتعريف النموذج الأوروبي للتميز بـ "Alazmi, 2017, p. 398"

تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Alazmi, 2017, p. 398) بناء على ما سبق من تعريفات يمكن أن نستخلص مفهوم إدارة التميز في أنها "نحو إداري يسعى لمزج وتكامل وتفاعل جل عناصر المؤسسة الداخلية والخارجية بكفاءة وجودة عالية، لتحقيق نتائج تجعلها مميزة عن منافسيها.

### **ثانياً- أهمية وأهداف إدارة التميز**

#### **1- أهمية إدارة التميز**

تكمّن أهمية إدارة التميز في دعم ما يلي: (العمرى, 2009, صفحة 46)

**أ- التغير الثابت والسريع:** لا يمكن للمؤسسة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث في سبل جديدة؛

**ب- منافسة بلا حدود:** حيث أصبح مطلوب من المؤسسات أن تعمل ضمن بيئه أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، والبقاء للأقوى وذلك بامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية من خلال التميز؛

**ج- حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء المتميز للمؤسسة يضمن قدرتها على السيطرة على الأسواق؛

**د- تحسين الجودة:** وذلك من خلال تبني معايير واضحة وتقييم مستمر،

**ه- تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح التناقض بين المؤسسات على مدى قدرتها لاملاك أحدث التكنولوجيا في أدائها بعملياتها.

#### **2- أهداف إدارة التميز**

تسعي العديد من المؤسسات التي تتبع منهج إدارة التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية: (Mcgregor, 1994, p. 297)

- ✓ الاستمرارية ضمن بيئه تنافسية عالية؛
- ✓ تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي؛
- ✓ تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل؛
- ✓ بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية؛
- ✓ التفوق في بيئه الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة؛
- ✓ العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسة؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.

### **ثالثاً: مبادئ وخصائص إدارة التميز**

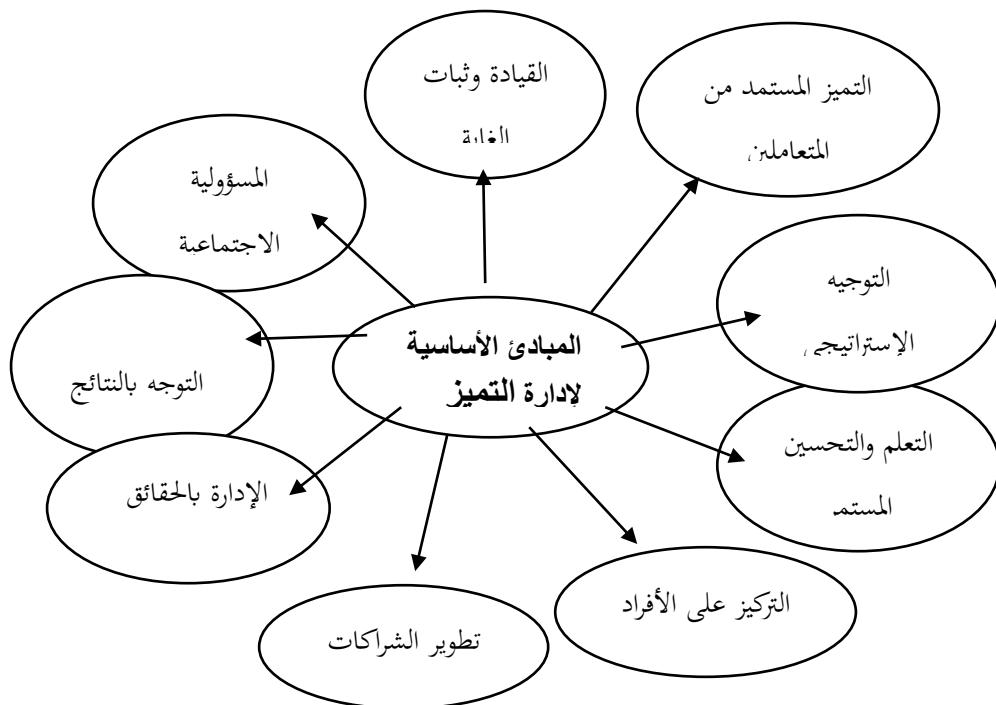
#### **1- مبادئ إدارة التميز**

" Excellence" The Fundamental Concepts of تقوم إدارة التميز على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الرئيسية يطلق عليها

Jens J. Dahlgaard , Su Mi Dahlgaard-Park, 2012, تشكل أساساً لإنشاء وتصميم نماذج التميز والشكل المولاي يوضح المبادئ الأساسية لتحقيق التميز

:p. 371)

الشكل رقم (03): المبادئ الأساسية لإدارة التميز



المصدر: (Jens J. Dahlgaard , Su Mi Dahlgaard-Park, 2012, p. 371)

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن مضمون المبادئ الأساسية لإدارة التميز تمثل في (Porter, 2004, pp. 6-7)

- ✓ القيادة وثبات الغاية: وهذا المفهوم يعبر عن سلوك وأنماط القيادة؛
- ✓ التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مدخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تقييم الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وال الحاليين والمحتملين، فصوت العميل يكون هو الحاسم هنا؛
- ✓ التوجيه الاستراتيجي: ويكون ذلك بتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكميل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم؛
- ✓ التعلم والتحسين المستمر: يعد تحفيز هذين العنصرين حاسماً، حيث يسهمان في توفير بيئة مناسبة للابداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة؛
- ✓ التركيز على الأفراد: إن مستوى كفاءة ومهارة الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز؛
- ✓ تطوير الشراكات: تؤكد منهجيات التميز أن كل مؤسسة تكون بحاجة إلى وضع استراتيجيات متبادلة ذات مصلحة مشتركة طويلة الأجل؛
- ✓ الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات الملبيّة لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس الشفافية والنزاهة والمساءلة والتغذية العكسية من العميل والعمليات؛
- ✓ التوجه بالنتائج: ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين أهداف احتياجات جميع أصحاب المصلحة مع المؤسسة؛

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص مناهج التميز على خلق مسؤولية تجاه العامة. كما نجد أيضاً من مبادئ إدارة التميز المهمة مبدأ التغذية العكssية المستمرة والتي تتم عن طريق رصد نتائج عمليات التحسين بصفة مستمرة، وتقييم برامج التدريب والتنمية المستدامة، والخاصة بجميع أنشطة المؤسسة، ومقارنتها بالبيانات مثل التحسين، وذلك باستخدام أدوات التحليل المناسبة وتحديد الانحرافات، ونقاط القوى والضعف (السلبي، 2002، صفحة 46)

### **2- خصائص إدارة التميز**

تتمتع إدارة التميز بعدة خصائص هي (Lasrado, 2018, p. 03) :

- ✓ التشجيع على التحسين والتطوير المستمر وهو الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين؛
- ✓ بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بي المؤسسة، ويتم توظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غايتها وأهدافها؛
- ✓ التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلاص من الأنشطة الأقل عائدًا؛
- ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة؛
- ✓ التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والأليات وال العلاقات الداخلية والخارجية في الأداء، وخلق القيمة لأصحاب المصلحة؛
- ✓ المسؤولية المجتمعية، فالمؤسسات المتميزة يكون لها أثر إيجابي على البيئة من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعدالة والاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل فيه.

ولقد طرح Peters an Weterman خصائص إدارة التميز في:

- ✓ الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية؛
- ✓ الصلة الوثيقة بالعاملين والاستجابة لمقتراحهم؛
- ✓ السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
- ✓ الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة؛
- ✓ الاهتمام بقيم المؤسسة، وتطويرها وغرس فلسفة التميز؛
- ✓ البساطة والرشاقة في حجم المؤسسة، ومستويات هياكلها التنظيمية؛
- ✓ رقابة ضمنية فاعلة ومرنة تتراوح بين المركزية واللامركزية (Shaqra, 2021, p. 202).

### **المطلب الثاني: ركائز ومتطلبات إدارة التميز**

إن التميز في الأعمال يتعلق بتطوير وتعزيز أنظمة وعمليات إدارة المؤسسة، وعليه ترتكز إدارة التميز على مجموعة من الأسس والركائز والمتطلبات لبناء التميز في الإدارة.

#### **أولاً- ركائز إدارة التميز**

يقوم التميز المؤسسي على عدة ركائز اتفق عليها جل الباحثين وهي: (بيا، 2017، صفحة 26)

#### **1- القيادة الفعالة**

تعتبر القيادة هي المحرك الأساسي وذات دور رئيسي في ممارسة التأثير على الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى التميز، فهناك أمور أخرى لتميز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه،

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

وبالتالي بدون مشاركة فعالة واهتمام عملي من القيادة تعتبر إدارة التميز صعبة ومستحيلة، فمهما كان القائد الحريص على التميز ترتكز في تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية ونشر ثقافة التطوير والإبداع تحفيز بيئة العمل التطورية، لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثـر تأثيراً في الأداء المتميز.

### **2- السياسات والاستراتيجيات**

قد يحكم على إدارة التميز الفشل إذا لم تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومفصلة وبفهمها جميع العاملين بجميع مستوياتهم، بحيث يجب على المؤسسة توضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من إحراز التميز.

### **3- إدارة الموارد البشرية**

يعتبر العاملون هم الأصل قيمة في أي مؤسسة، وبالتالي فإن استثمار المجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز، حيث هناك علاقة بين العنصر البشري والأداء المتميز يترجمها الإبداع كظاهرة إنسانية وعليه يكون العنصر وتوجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز يجب عليهم أن يتذكروا القدرة على الإستغلال الأمثل للمورد البشري، حيث هو مصدر الأداء المتميز تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرؤنة اتجاه التغيير فضلاً عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تبني مجموعة معينة من الممارسات، وأفضل طريقة لاستغلال إمكانيات الأفراد هي القيم المشتركة المدعومة بثقافة الثقة والتمنkin، فتقدير الأفراد يعد عنصراً مهماً لبلوغ التميز، وبالتالي فإن الأفراد يعتبرون مورداً مهماً يصعب تقليده من طرف المنافسين، لابد على المنظمات أن تضع وبشكل مستمر استراتيجيات تجعل من رأسها البشري ميزة تنافسية.

### **4- العلاقات والموارد**

يجب أن تحرص المؤسسات على انتهاج العديد من السلوكيات التي تدعم بناء العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في الأداء، ترتكز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك، حيث أن التميز يرتكز هنا التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبـي الحاجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة فضلاً عن الاستفادة من موارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية، إذ أن من الضروري أن تمتلك المؤسسة الموارد الالزمة للاستمرار وأن تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبنولة لإحراز التميز.

### **5- التركيز على العميل**

لا بد لأي مؤسسة التركيز على توقعات زبائنها من خلال مخرجاتها المتميزة، وأن تضع احتياجات العملاء في صميم جميع أنشطتها واستراتيجياتها وسعى لتحقيق رضاه وولائه بشكل مستمر.

### **6- إدارة العمليات**

إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالخرجـات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، وتحتاج المؤسسة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة وللتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف.

### **7- نتائج الأعمال**

تشير نتائج الأعمال إلى النتائج المحققة من تطبيق المعايير السابقة والتي تكون مقاسة كمياً باعتماد أساليب إحصائية،

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

حيث تكون هذه النتائج التي تستهدفها إدارة التميز انطلاقاً من عملية التخطيط والتوجيه، تحديد وتجميع الموارد، شاملة لكل الأطراف المعنية، ومتحققة للأهداف المخططة، بل وتسعى أن تتفوق عليها، وتعد أساس متابعة وتقيم إنجازات المؤسسة وتتضمن تحقيق الأربعة نتائج كالآتي:

- ✓ نتائج الأفراد: وهي النتائج المتعلقة بتحقيق رضا المستفيدين، الموردين، وأصحاب المصالح؛
- ✓ نتائج العملاء: وهي النتائج المتعلقة بتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجين؛
- ✓ نتائج المجتمع: وهي النتائج المتعلقة بعلاقة المؤسسة بالمجتمع، أي الاستجابة لمتطلبات وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي (شاملة، 2022، الصفحات 12-14).

### **8- بعد التقني**

يتحدد بعد التقني بالعناصر الآتية:

- ✓ ان تكون القرارات مبنية على الحقائق؛
- ✓ استخدام الأساليب الإحصائية؛
- ✓ الاهتمام باستخدام المقارنات القياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري التنظيم استمرارية (شومي، 2010، صفحة 06)؛
- ✓ التركيز على التوقعات المستقبلية.

### **ثانياً- متطلبات إدارة التميز**

لكي تتحقق إدارة التميز في المؤسسات هناك جملة من الإجراءات التي بمحاجها يتم تحقيق التميز المنشود ومن هذه المتطلبات نجد:

#### **1- مرونة الهيكل التنظيمي**

تنصف هيكل إدارة التميز بدرجة عالية من اللامركزية، نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتحويلهم الصالحيات كل في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

وإن مرونة الهيكل التنظيمي يسهل معه عمليات (التغيير، والنقل والتوري)، ويجعل عملية الاتصال بشكليها الأفقي والرأسي سلسة وغير معقدة ومنجزة، بحيث لا يستغرق الوقت الطويل بين عملية صنع القرار واتخاذة وبين اتخاذة وتنفيذ، ويجب أن يكون الهيكل ملائم لطبيعة أنشطة المؤسسة، إضافة إلى ذلك يجب أن يتصف بالمرونة والقابلية للتغيير بما يسمح بالتعاون المتبادل بين المستويات. وفي السياق ذاته تتبع مرونة الهيكل التنظيمي بشكل عام السماح للمدير بالانفتاح بما يسمح له من تفويض سلطاته، أو بعضها لمروئوسيه، الأمر الذي يساعد على ظهور جيل جديد من القادة (ذكراء محمد هيبة، صلاح صالح معمار ، 2024، الصفحات 31-33)

#### **2- بناء استراتيجي متكمال**

يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، يتضمن رسالة المؤسسة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تدل على مبرر لوجودها والرؤية المستقبلية للمؤسسة وموقعها المستقبلي ومركزها التنافسي، إضافة إلى الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتحذتها أساساً في تخطيط عملياتها، تحديد الموارد والمدخلات التي تحتاجها، وآليات إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها ، وقياس عوائدها وتقديم الإنجازات المتحققة عنها (Lasrado F. , 2018, p. 15)

### **3- الثقافة التنظيمية**

تعد الثقافة التنظيمية أداة للتغيير والتطوير، وعواملًا مهمًا ومؤثرًا بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي، فتوافر مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير يدعم قدرة المؤسسة على إحداث تجديد وتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والخرجات وقوتها بصورة تجعلها مستحبة، واستقبال المثيرات والإشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها والإستفادة من الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التهديدات التي تواجهها، وتتيح الثقافة التنظيمية للمؤسسة القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وعليه يتطلب من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز أن يكون لها ثقافتها المتميزة التي تدعم قدرتها على البقاء وتحقيق ميزتها التنافسية (Medani, 2021, p. 154).

### **4- العناية والتركيز على الدعم اللوجسي للمؤسسة**

وتكون هنا الإدارة واعية وداعمة وترتبط بينها وبين خطط إدارة الأزمات بالمؤسسة، فلا هدر في الوقت والموارد.

### **5- الانفتاح على المؤسسات المناظرة وعدم الانغلاق**

بما أن المؤسسة تعمل في نطاق المنافسة مع مؤسسات أخرى، فالتواصل مع تلك المؤسسات من شأنه أن يعود بالإفادة من تجاربها أو توليد لأفكار جديدة، هذا يؤكد حتمية استغلال وتطوير علاقتها الداخلية كانت أو الخارجية، بالإضافة إلى الشراكات الاستراتيجية التي تعود بالمنفعة على المؤسسة.

### **6- مراعاة الجامعات في برامجها العملية**

إن المؤسسات العالمية المتميزة أصبحت تبرم معاهدات مع المعاهد والجامعات في البحث العلمي والتجارب العلمية، حيث يتبعن على المؤسسات ان تركز على توعية الطالب وإعداده الجيد بالخبرات التي تمكنه من تطوير نفسه وملائحة ما هو جديد وكسب مهارات قابلة لتحويل مساره الوظيفي (لينا، 2017، صفحة 140).

### **7- التقييم الدائم والمستمر للأداء المؤسسي**

حيث يكون التقييم في البداية للوقوف على فاعلية المؤسسة، وفيما بعد يصبح أداة لوضع خططها.

#### **المطلب الثالث: مراحل ونماذج إدارة التميز**

لكي تحقق المؤسسة التميز الإداري يجب أن تأخذ بالحسبان مجموعة من المراحل والمهام، والتي سوف تبني نموذج التميز فيما بعد.

#### **أولاً: مراحل تطبيق إدارة التميز**

إن مراحل وخطوات تطبيق إدارة التميز أوضحتها المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM)، الذي تتبعها المؤسسات في رحلة التميز، وإن هذه الرحلة تستغرق وقتاً كبيراً، حيث قد تأخذ ما بين خمس إلى سبع سنوات. وتعتبر هذه المراحل بمثابة تغييراً وتطوراً في ثقافة المؤسسات ككل، حيث يستدعي ذلك استعداداً نفسياً وتنظيمياً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة مستويات الإدارة.

#### **1- المرحلة الأولية**

والتي تضع فيها المؤسسة روتها المبنية على وضوح الاستراتيجيات لتحقيق التميز. وحددها Peters & tanner على الوجه

التالي:

**أ- تحديد طرق إجراءات العمل:** من الضروري في هذه المرحلة أن تقوم المنظمة بتحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها بالشكل الذي يضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاعتماد على أنظمة الجودة مثل الآيزو باعتبارها النهج المناسب لتحسين إجراءات العمل.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

- ب- البناء على أفضل الممارسات:** بعد تحسين إجراءات العمل، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات ومقارنتها مع المنظمات الأخرى للاستفادة منها واتخاذ الإجراءات التحسينية، وبعد تطبيق أسلوب المقارنات والتقييم الذاتي المناسبين في هذه المرحلة.
- ج- تطوير مستوى الأداء:** بعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء إلى مستوى متميز يتطلب استخدام نماذج إدارة التميز وما يصاحبها من فرص حقيقة لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

### **2- مرحلة تطبيق التميز**

تنطوي هذه المرحلة اتباع الخطوات التالية: (الرب، 2013، الصفحات 124-128)

- أ- نشر مفاهيم التميز:** نشر ثقافة التميز واستعراض مفاهيم التميز وفتح حلقة النقاش بين المنظمة والعاملين حول كيفية استخدامها وكيفية تطبيقها في موقع العمل؛
- ب- فهم نموذج إدارة التميز:** الاستعانة بفريق عمل يعمل على فهم نموذج التميز نفسه، لفهم محتوياته ومضمونه؛
- ج- نشر الرسالة:** يتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسين المستمر مع نشر ثقافة التميز وما يرتبط بها من مفاهيم بين جميع العاملين؛
- د- استخدام نموذج إدارة التميز للتقويم:** في هذه المرحلة يتم استخدام معايير نموذج التميز من قبل فريق العمل لتحديد مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة، لاكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي؛
- ه- وضع خطط التحسين المستمر:** تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين بتحديد النشاطات ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز، ويتم ذلك من خلال ما تم تحصيله من بيانات ومعلومات من نتائج التقويم الذاتي للمرحلة السابقة وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات ورغبات عملائها؛
- و- تنفيذ خطة التحسين والتطوير:** والتي يجب أن تكون أهداف خطة التطوير واضحة، وأن يكون العاملين مدربين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير؛
- ز- مراقبة خطة التحسين والتطوير:** والمدف من هذه المراقبة هي التقدم في إنجاز أهداف خطة التطوير، مع ضرورة توفير الدعم والتحفيز اللازمان لتجاوز العقبات؛
- ح- إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج إدارة التميز:** وذلك لتعريف ورصد ما حققه المنظمة من مكاسب وأهداف وقياس مدى تقدمها عن طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة؛
- ط- المحافظة على المكاسب والأهداف الحقيقة:** من خلال تطبيق أدوات التحسين على المنظمة ككل للمحافظة على ما حققه من تطور؛
- ي- التركيز على التحسين المستمر:** الالتزام نحو التحسين المستمر، وجعل نموذج إدارة التميز جزءاً من ثقافة المنظمة وأساس لأداء وإدارة أعمالها.
- ويمكن توضيح وتلخيص ما سبق من مراحل وخطوات إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسة من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (04): مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسات**



المصدر: (زنط، 2019، صفحة 64)

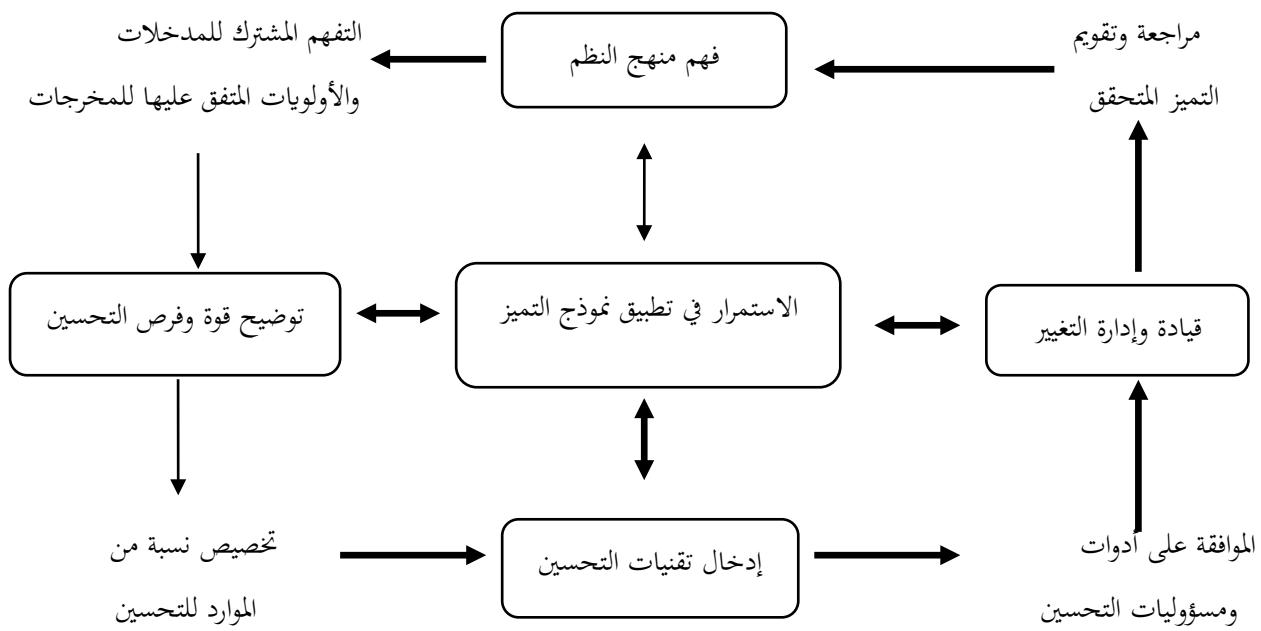
### 3- مرحلة استدامة التميز

للاستمرار في تحقيق التميز الإداري في المنظمة يجب اتباع الخطوات التالية: (ساري، 2015/2016، الصفحتان 57-58)

- الاستمرار في تطبيق نموذج إدارة التميز؛
- قيادة وإدارة التغيير انطلاقاً من البيانات المتوفّرة من مراجعة وتقويم التميز الحقّ؛
- فهم منهج النظم المشتركة للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات؛
- توضيح قوة وفرص التحسين وذلك لتخصيص حصة من الموارد للتحسين؛
- إدخال تقييمات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.

والشكل المولى يوضح خطوات استدامة التميز:

**الشكل رقم (05): خطوات استمرار تحقيق التميز**



المصدر: (Pedro , 2012, p. 183)

**ثانياً: خلاص إدارة التميز**

إن خلاص إدارة التميز هي الأطر التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز في مختلف المجالات مثل الجودة، الإنتاجية، الابتكار، وقد تعددت خلاص إدارة التميز في العالم منها الأجنبية والعربية، ومن أشهرها ذكر الآتي.

**1- النموذج الياباني (ديمنج)**

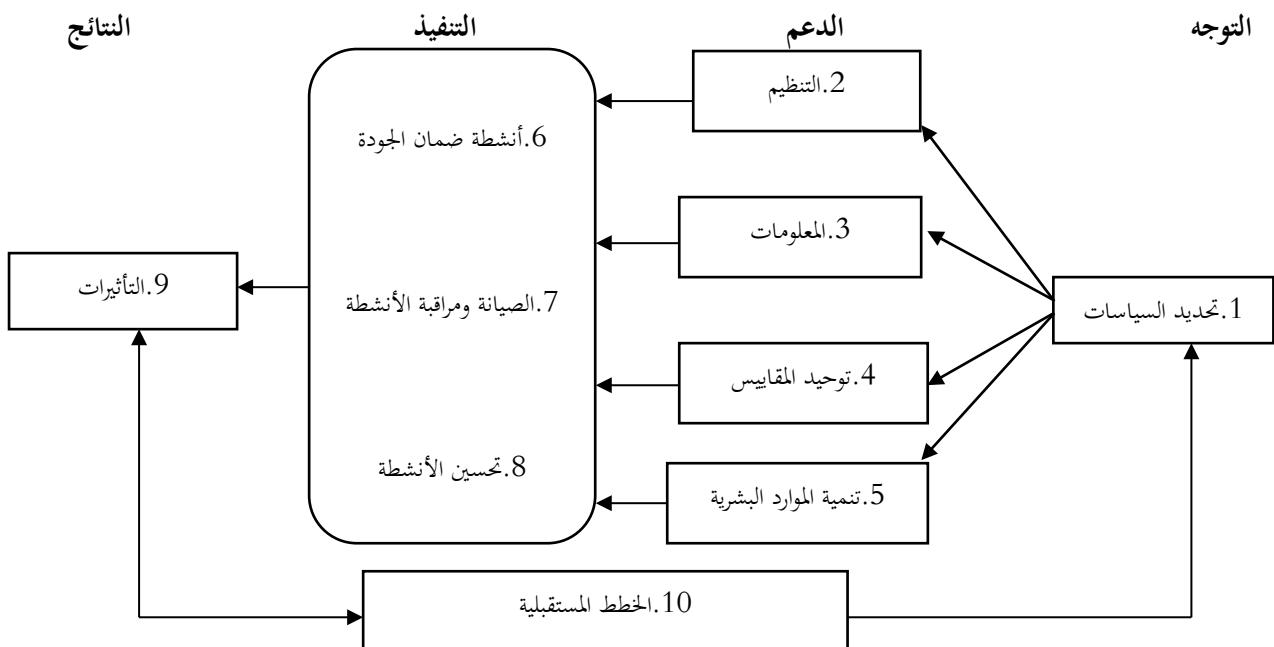
تعتبر جائزة دينج من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم حيث تأسست في العام 1951 من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين. وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Dr.William Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق تحسيناً متميزاً في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكانت هذه الجائزة فيما سبق تمنح للمنظمات اليابانية فقط، ثم بدأت شركات أخرى غير يابانية تسعى للحصول على هذه الجائزة، ويعد دينج أول من وضع الأساس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، والذي أكد على اعتماد الرقابة الإحصائية على الجودة لتحقيق التحسين المستمر، ويرى دينج أنه لبلوغ مرحلة متقدمة تكون المنظمة من التنافس لا بد من التحويل والتغيير الجنسي الذي يشمل الهرم التنظيمي من قمته إلى قاعدته نحو مفهوم الجودة والتميز، لأنه بالجودة فقط وبالتركيز عليها تتحقق الإنتاجية كهدف أساسي، بالإضافة إلى فتح دائرة المشاركة في صنع القرار.

يعتمد نموذج دينج لإدارة التميز على المعاير التالية: السياسات، التنظيم، المعلومات، التحليل، التمييز التقييس، التدريب، تأكيد

(Naser-Eddeen & Mohammad A. , 2009, p. 25) الجودة، تأثيرات الجودة، التخطيط المستقبل، الرقابة

والشكل المولى يوضح نموذج دينج:

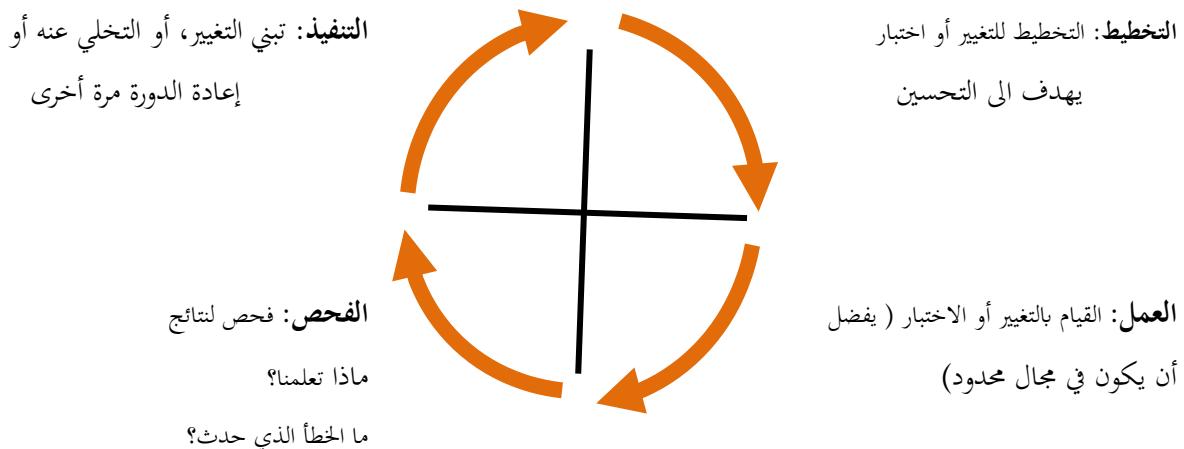
الشكل رقم (06): النموذج الياباني دينج للتميز



(Anastasiadis , Lazaros Anastasiadou Sofia, and Iakovidis George, 2016, p. 437)

ومن أهم التوجهات التي قامت عليها فلسفة Deming لتبني نظام التميز في أي مؤسسة هي تبني ما يسمى "عجلة دينج" أو ما يطلق عليها "دورة التعليم والتحسين"، والتي تتمركز على أربعة نقاط: خطط، افعل، افحص، نفذ والشكل المولى يوضح هذه العجلة:

الشكل رقم (07): عجلة دينج للتحسين المستمر



المصدر: (Lasrado F. , 2018, p. 68)

## 2- النموذج الأمريكي لإدارة التميز

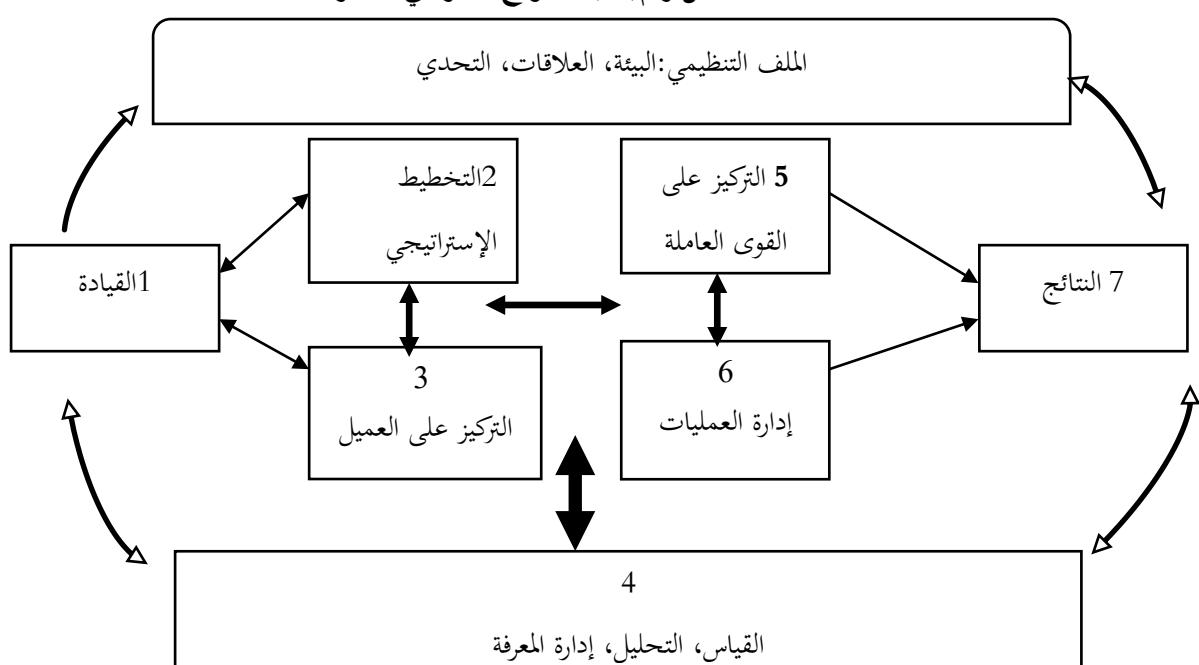
أدرك قادة الشركات الأمريكية في بدايات 1980، حاجتهم إلى التركيز على الجودة، وذلك لتوسيع الطلب العالمي وحدة المنافسة، فقام مالكوم بالدرige وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية بإسهامات في ذلك وبعد وفاته خصصت الحكومة الأمريكية، وفي العام 1987 نوّج جائزة للجودة باسمه وتمكن للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نوّجية.

حيث أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية. وتقوم هذه الجائزة على المعايير المتعلقة بالتميز في الأداء كجزء من الجائزة الوطنية للجودة المعروفة "بجائزة مالكوم بالدرige الوطنية للجودة Malcom Baldridge National Quality Award (MBNQ)".

يقوم النموذج الأمريكي لإدارة التميز على معايير: القيادة، المعلومات وتحليلها ، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات نتائج الجودة، رضا العميل (Nurjanah, 2019, p. 296).

والشكل المولى يوضح هذا النموذج:

**الشكل رقم(08):النموذج الأمريكي للتميز**



المصدر: (Rula Ali Abdullah , 2006, p. 56)

## 3- النموذج الأوروبي لإدارة التميز

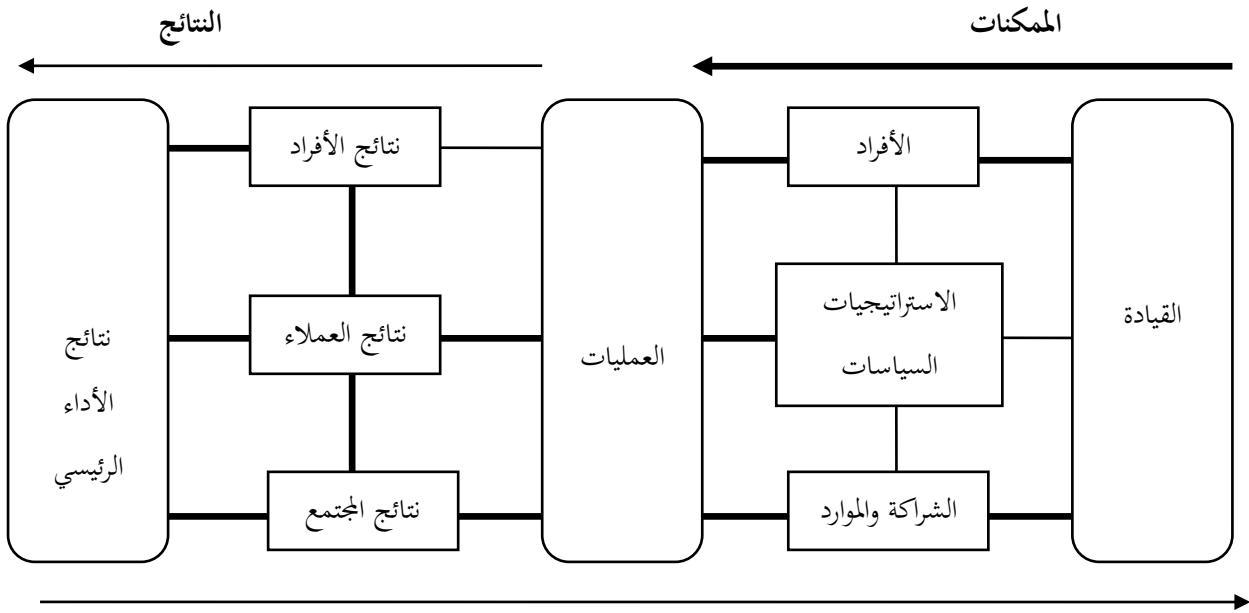
النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز هو اختصار للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management حيث يشكل هذا النموذج أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية. وقد تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة في سنة 1992 من خلال قادة المؤسسات 14 الكبار في دول أوروبا، وذلك لرفع المنافسة بين المؤسسات الأوروبية. وقد تطور النموذج منذ ذلك التاريخ بما يتناسب مع تغيرات السوق العالمية، ومن خلال الاستفادة من

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

إيجابيات نموذج مالكوم بالدرج الأمريكي ودينج الياباني، حيث يقدم هذا النموذج منهجة واضحة تساعد على تحقيق إدارة التميز يطلق عليها الرادار (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) وهي الحروف الأولى من (RADAR) يقوم النموذج الأوروبي لإدارة التميز على معايير: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الاداء الرئيسية (Akyay , 2013, p. 982)

وفي الشكل المولى نوضح هذه المعايير:

**الشكل رقم (09): النموذج الأوروبي للتميز EFQM**



### **الابداع والتعلم**

المصدر: (Ozkan , 2006)

## **4- النموذج الجزائري لإدارة التميز**

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في الدول العربية، والذي أنشأ اقتداء بنماذج التميز السباقية في الدول المتقدمة، وذلك لمسايرة التطورات والتحديات العالمية. وقد أقترح أول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000، وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وتم الإقرار بالنموذج بشكرا رسمي بموجب مرسوم رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002.

يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة للجودة (PAQ)، وهي عبارة عن مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، إضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتنحنج الجائزة سنويًا، كمت تعنى بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صناعات صغيرة ومتوسطة PME/PMI ومؤسسات كبيرة عمومية أو خاصة ربحية أو غير ربحية (البيجي ر.، 2012، صفحة 250)

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

وقد فازت بالجائزة عدّة مؤسسات نذكر منها: (الشركة الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL 2003، الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة 2004، المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين و الحنفيات BCR 2005، المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة 2006، المؤسسة العمومية لتجهيزات البني التحتية المعدنية ELRIME 2007، شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية ENASEL . 2008 TRANSMEX

يقوم النموذج الجزائري لإدارة التميز على ثمانية معايير للتقييم، سبعة تمثل الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج: التزام الإدارة، الاستراتيجيات والأهداف، الاستماع للعملاء، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العاملين، النتائج. إضافة إلى ذلك هناك العديد من النماذج والجوائز العالمية والعربية والتي منها جائزة المملكة المتحدة للتميز، جائزة كندا للتميز - Porter & Tanner، النموذج السنغافوري، النموذج الاسكتلندي، النموذج البيوزيلندي في الجودة، نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا، جائزة شينجو للتميز في الصناعة، نموذج كانج لتميز الاعمال، نموذج البروفيسورة فلتكماهيليك لتميز القيادة، برنامج دبي الحكومي للتميز، مركز الملك عبد الله للتميز، نموذج جائزة فلسطين للتميز والإبداع، جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، جائزة أبوظبي للأداء الحكومي، جائزة الشيخ خليفة للتميز (ماهر فرج ، 2014، الصفحات 73-75)، برنامج عجمان للتميز، مركز البحرين للتميز، جائزة الخليج العربي للجودة الإدارية، النموذج الدائري، نموذج كارو ايشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي، نموذج ارماند فيجنبوم لإدارة التميز المؤسسي، نموذج جوزيف جوران لإدارة التميز المؤسسي، نموذج كروسي لإدارة التميز المؤسسي النموذج الأسترالي لإدارة التميز المؤسسي (صابر ، 2019، الصفحات 30-31)

ونلاحظ بعد استعراض هذه النماذج حول إدارة التميز المؤسسي، أن هناك اتفاق بين هذه النماذج حول أهمية إدارة الجودة والتميز في تحسين أداء المؤسسي ورفع قدرتها التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الإدارة الفاعلة، التركيز على المرد البشري، وتحسين المستمر لإدارة العمليات ووضع الاستراتيجيات والأهداف، دعم النتائج، لذلك من الضوري على المؤسسة تبني مدخلًا متكاملاً للتميز إدارتها على جميع مستوياتها.

## **المبحث الثاني: طبيعة القدرة التنافسية**

تنشط المؤسسات اليوم في مناخ يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، مما أدى بها إلى ضرورة القيام بـ فعل اتجاه محيطها واتجاه المنافسة، فهي مجردة على دخول معارك تنافسية تواجه فيها أشد المنافسين شراسة وهذا لتحقيق مركز الريادة ضمن المؤسسات المنافسة لها، من خلال فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تحدياتها.

## **المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية**

تعد القدرة التنافسية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، فهي تشير إلى استطاعة أي كيان على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية مقارنة بمنافسيها مما يمنحها ميزة تفضيلية.

### **أولاً: تطور ومفهوم القدرة التنافسية**

#### **1- تطور مفهوم القدرة التنافسية**

إن مفهوم القدرة التنافسية يعد مفهوماً حديثاً نسبياً تطور في نظريات التجارة الخارجية، إلا أن مفهوم القدرة التنافسية لم يظهر بشكل واضح إلا بعد ظهور النظرية الحديثة في التجارة الخارجية منذ السبعينيات في القرن العشرين، إذ وفرت هذه النظرية الأساس النظري لمفهوم القدرة التنافسية. وفي الجدول المولى نلخص فترات تبلور مفهوم القدرة التنافسية في كما يلي: (الملكي، 2010) (جون، 2004) (Madhoni، 2010)

الجدول رقم (01): التطور الفكري لمفهوم القدرة التنافسية

المضمون الفكري	السنة/الفترة	اسم الباحث
طرح مفهوم الميزة المطلقة، وارتکز في هذا الطرح على أسباب قيام التجارة الخارجية وذلك من خلال أن تتميز كل دولة بإنتاج منتج أو سلعة بكفاءة أعلى	1790-1723	Adam Smith
قدم مفهوم الميزة النسبية، حيث يمكن لكل دولة أن تتخصص في إنتاج منتج تتميز فيه بنفقات أقل نسبياً أقل من دولة أخرى	1817	David Ricardo
بدأ الإشارة إلى مفهوم القدرة التنافسية من خلال جودة المنتجات وكفاءة الصناعة والإنتاج، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية	في الخمسينيات والستينيات	
طرح هنا Porter نموذج القوى الخمس للمنافسة (العملاء، الموردون، المنافسة في القطاع، الداخلين الجدد والمحتملين، المنتجات البديلة)، وقد قدم استراتيجي على مستوى المؤسسة وليس الدولة	1979	Michel Porter
هم من أوائل الأكاديميين الذين أشاروا إلى أن نجاحه وتفوق المؤسسة يكون من خلال موارداتها الخاصة، فحسب رأيهما أن المؤسسة عبارة عن نموذج تسخير الموارد (ترکز على العوامل الداخلية)	1973 - 1959	Rubin-Penrose
نظريّة الموارد (RBV) حيث طرح أن فكرة الميزة التنافسية تأتي من الموارد الداخلية الغالية والنادرة للمؤسسة، بحيث تحمل هذه النظريّة قيمة أداء المؤسسة وتفسر مواردها لفهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية أي هي تتخذ وجهة نظر من الداخل إلى الخارج	1984	Wernerfelt

## الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

<p>شكلت كل أعمالهم نظرية الموارد اعتبرت كمدرسة قائمة بحد ذاتها، وتعطي هنا قيمة للموارد التنافسية</p>	<p>1991-1986</p>	<p>Grant- Cool-Barney</p>
<p>نشر كتابه الميزة التنافسية للأمم، وركز هنا على العوامل الخارجية للمؤسسة</p>	<p>1990</p>	<p>Michel Porter</p>
<p>أصبحت القدرة التنافسية مفهوماً شاملاً لكل من الدول والمؤسسات وحتى الأفراد، مع الارتباط بالابتكار والرقمنة والاستدامة وريادة الأعمال وتسخير المعرفة والتعلم والبيئة</p>	<p>في الحقبة الحالية</p>	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مصادر (Madhoni, 2010) (جناة بن رحون، 2023) (الملكي، 2010).

يتضح من الجدول أعلاه أن مفهوم القدرة التنافسية بدأ من سياق التجارة الدولية إلى مفهوم استراتيجي يشمل المؤسسات والدول ويمتد إلى أبعاد عديدة تؤثر وتأثر بها كالتطورات التكنولوجيا والرقمنة والاستدامة والابتكار، حيث أصبحت التنافسية تقاس من خلال مؤشرات عالمية، وعليه انتقل مفهوم القدرة التنافسية من منظور بسيط إلى إطار تحليلي معقد ومتنوع الأبعاد، ويعكس هذا المفهوم الحاجة المستمرة والملحة لمواكبة التغيرات العالمية وتحديث الاستراتيجيات المؤسسات من أجل المحافظة على موقع تنافسي قوي للمؤسسة.

### 2- مفهوم القدرة التنافسية

يرجع أصل الكلمة "التنافسية" إلى الكلمة اللاتинية **Competer**، والتي تشير إلى "التزاحم في الأعمال التجارية للأسوق، وتصف القوة الاقتصادية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها على مستوى اقتصاد السوق العالمي، والتي يمكن أن تتحرك فيه كل من السلع والخدمات والأفراد وكذا المهارات والأفكار بحرية عبر الحدود الجغرافية" (Zerfa, 2014, p. 59)

إن القدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف موارد تقوم بتحويلها إلى طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وتحويلها إلى أرض الواقع على شكل منتجات (زغداد، 2001، 13 ص)، ونجد هنا أن القدرة التنافسية جوهرها هو الموارد ولقد عرفها Barney "بأنها جميع أصول المؤسسة التي تسسيطر عليها وتستخدمها كمدخلات للعمليات التنظيمية، بما في ذلك القدرات ومهارات والعمليات التنظيمية، وسمات الشركة، والمعلومات والمعرفة" (CHALABI, 2009, p. 08)

وتعرف القدرة التنافسية على أنها "مجموعة الموارد والقدرات والمهارات والتكنولوجيات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها بفرض استغلالها في انتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون وبشكل أكثر كفاءة وفعالية ويفك حالة التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها" (مصطفى أحمد ، 2011، صفحة 29)

كما تشير أيضاً القدرة إلى "الاستطاعة على تجميع ودمج ونشر الموارد القيمة معاً وبشكل مشترك، واستخدامها لخلق ميزة تنافسية، حيث أنها تعتمد على العمليات التنظيمية والاستراتيجية للشركة التي تسهل تحويل الموارد إلى استراتيجيات تخلق القيمة" (زغداد ، 2001، 1).

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

وعرفت أيضاً على أنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تتحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع

(Fritz , 2008, p. 10) "منافسيها"

كذلك عرفت القدرة التنافسية بأنها "مدى استطاعة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحاً من خلال الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانات المادية والفنية،

والتنظيمية إضافة إلى القدرات والكفاءات المعرفية، والتي تمكّنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية" (بكر، 2004، الصفحات 13-14)

كما وأشار Donnadieu إلى أن للقدرة التنافسية شقين أساسين: الأول هو قدرة التميز عن منافسيها في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو الخدمات ما قبل وبعد البيع، في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الثاني فهو قدرة على جذب العملاء،

(Donnadieu , 2003, pp. 248-2249) ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على حد بعيد على النجاح في الشق الأول

وما سبق يمكن القول أن القدرة التنافسية هي تلك المفهوم الديناميكي والاستراتيجي الذي يعكس إمكانية المؤسسة في الحصول ودمج ونشر الموارد والمهارات و ذلك خلق الميزة التنافسية.

وتعد القدرة التنافسية من المفاهيم المخورية في أدبيات الاقتصاد والإدارة، غير أن استخدامها في سياقات متعددة أدى إلى تداخلها مع عدة مصطلحات منها المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، وإن هذا التداخل قد يفضي بعض الخلط وعدم فهم لما يتضمنه المصطلح من مفهوم إجرائي أو وظيفي.

ونجد أن مفهوم "المنافسة" و "القدرة التنافسية" مفهومان متقاربان إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما، حيث أن التنافس (الميزة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة او سوق معينة، بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة المؤسسة على تصريف بضائعها في الأسواق، ولا شك أن المنافسة والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض، حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف تزيد من التنافسية والعكس صحيح أي أن رفع القدرة التنافسية للمؤسسة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية (محمد الغزالي ، 2003، الصفحات 5-6).

ومهما اختلف مفهوم المنافسة عن مفهوم التنافسية فإن أحدهما متصل بالآخر ولازم. بحيث يختلف مفهوم التنافسية باختلاف نطاق الاستخدام، إما تكون مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على مستوى المؤسسة تشير إلى الحصة السوقية التي تسعى لاكتسابها على المستوى المحلي أو الدولي، والتي تختلف عن تنافسية القطاع المتمثلة في مجموعة المنظمات التي تتبعها صناعة معينة، والتي تختلف كلاًها عن تنافسية الدولة والتي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد (عيسى، 2010، صفحة 3)

إن القدرة التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن واقناعهم بها، حيث أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة، وعليه يجب الإشارة إلى الفصل بين المصطلحين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية وهذا للارتباط والتشابه بين هذين المصطلحين، ولكن يختلفان في المعنى، فالميزة التنافسية تعني "العامل المحدد أو مجموعة العناصر التي تمنح التميز للمؤسسة عن منافسيها ومن من هذه العوامل نجد (تكلفة منخفضة، الجودة، العلامة التجارية ... ) (باشيو، 2023، صفحة 129)

### **ثانياً: أهمية وأهداف القدرة التنافسية**

حظي موضوع القدرة التنافسية في الآونة الأخيرة باهتمام بالغ الأهمية على المستويين المحلي والدولي، وذلك لأن القدرة التنافسية تعد من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات من خلال أهدافها المسطرة.

## **1- أهمية القدرة التنافسية**

تبغ أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه والارتفاع بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وخفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات، هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعده على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير، وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس، وببدأ الاهتمام يتوجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استشاري للتنمية (غاط شريف ، مكافحة معي الدين، 2021، صفحة 5)

## **2- أهداف القدرة التنافسية**

تهدف القدرة التنافسية بصفة عامة إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة في الأسواق المحلية والعالمية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول والخروج من الأسواق فضلاً عن حماية المستهلك من الاحتكار.

ومن أهداف القدرة التنافسية ذكر الآتي: (عبد الله الراجحي ، 2017، صفحة 14)

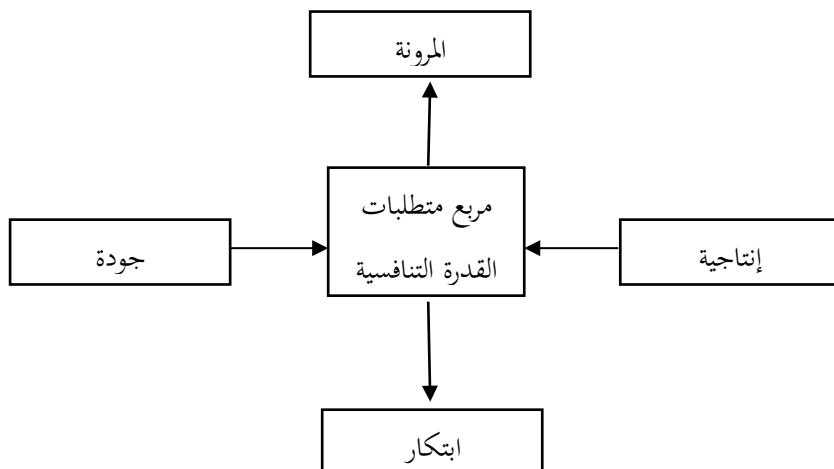
- توفير البيئة السوقية التي يتتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛
- سهولة تكيف المؤسسات مع التغيرات التنظيمية والاقتصادية ومرنة الاستجابة السريعة للمستجدات؛
- حماية المستهلك من الاحتكار (الذي يسبب زيادة الأسعار وتقليل العرض)؛
- تحقيق التميز والتفوق في السوق على المنافسين؛
- إستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وترسيخ السمعة والعلامة التجارية للمؤسسة؛
- دعم وتعزيز الاستدامة المالية من خلال زيادة وتعظيم الأرباح؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصه.

## **ثالثاً: متطلبات ومحددات القدرة التنافسية**

### **3- متطلبات القدرة التنافسية**

تعتمد القدرة التنافسية على عدة متطلبات أساسية تساعده على تحقيق الميزة التنافسية في السوق، وعken تلخيص متطلبات القدرة التنافسية في مربع القدرة التنافسية كما هو موضح في الشكل الآتي :

**الشكل (10): مربع متطلبات القدرة التنافسية**



المصدر (Zerfa, 2014, p. 10)

**أ- متطلبات المرونة**

يهدف متطلب المرونة إلى تطوير إجراءات قادرة على تكيف نظام الإنتاج وتنظيمه بسرعة مع الطلب، وبشكل أعم مع تغيرات البيئية، وفي مجال الإنتاج يتجلّى هذا المطلب تحديداً في قدرة نظام الإنتاج على الانتقال من نوع منتج إلى آخر دون إضاعة الوقت، وذلك بفضل الأساليب المحددة التي تسهل التغيير السريع للأدوات من قبل المسير نفسه وإنشاء خلايا مخصصة (ورش عمل).

**ب-متطلبات الابتكار**

الابتكار هو ادخال تقنيات تجارية وتكنولوجية جديدة، بمحض اكتساب او تعزيز مزاياها التنافسية وهناك أنواع مختلفة من الابتكارات:

- ابتكارات المنتج أو الخدمة، وينشأ من طلب السوق الذي يحرك المنتج أو الخدمة؛
- الابتكار الجاذب، وهنا يشير هذا المفهوم إلى تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات للمتع بجاذبية قوية تجعلها تتلقى قبولاً واسعاً دون الحاجة للتسويق المكثف؛
- الابتكار في العمليات وذلك بتحسين أو تطوير طرق وأساليب تنفيذ العمليات داخل المؤسسة بمحض زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تسريع الإنتاج وهذا بتعزيز استبدال رأس المال بالعمالة، تبني تقنيات جديدة، إعادة تصميم العمليات، ادخال الامانة .

**ج-متطلبات الجودة**

وهذا يعني أن المؤسسة اسعى إلى مستوى عالٍ من الاحتراف والدقة في المنتجات والخدمات تحتوي على صفر عيوب، ويكون هذا بالتحسين المستمر مع ما يتوافق ويتجاوز متطلبات ورغبات العملاء.

**د- متطلبات الإنتاجية**

ويتمثل في الإدارة المثلثي لعوامل الإنتاج للمؤسسة (موظفين، معدات، البنية التحتية والتقنية ...) بمحض خفض التكاليف وبالتالي الأسعars وعليه زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة (Zerfa, 2014, p. 61).

**المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات القدرة التنافسية**

إن القدرة التنافسية تمثل مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة في مواجهة تحديات السوق، ولتقييم وقياس القدرة التنافسية بشكل دقيق يعتمد على عدة أبعاد ومؤشرات معينة.

**أولاً: أبعاد القدرة التنافسية**

وتتمثل أبعاد القدرة التنافسية فيما يلي: (حسن، 2016، صفحة 33)

**1- الكفاءة المتميزة**

وتعني القدرة على حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يحقق الفاعلية أو القدرة على استخدام المدخلات، ويتمثل قياس الكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات ومن ثم تقل التكلفة الإنتاج للمؤسسة.

**2- الجودة**

تعد الجودة مطلباً أساسياً لعملاء المؤسسة، ولذلك تقوم المنافسة بين منتجات أو خدمات المؤسسة على أساس تحقيق التوازن بين عوامل الجودة والتكلفة.

### **3- المرونة والاستجابة**

إن المرونة تمثل إحدى خصائص المؤسسة الرائدة وذلك من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم منتجات جديدة وبشكل سريع وبما يتلاءم مع حاجات العملاء، أما عن الاستجابة فهي تعني أن تكون لدى المؤسسة القدرات التي تعمل على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد إشباع احتياجات عملائها، وهذا يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

### **4- الإبداع والابتكار**

يعتبر الإبداع والابتكار وظيفة خاصة لريادة الأعمال والتي تتطور بها الأعمال الحالية وهي الوسائل التي من خلالها تبتكر المؤسسة موارد إنتاج جديدة ذات قيمة، ويسهل الموارد الحالية الإمكانية لتوليد قيمة أكبر، ويساعد أيضاً المؤسسة على تطوير أسواقها الحالية والدخول في أسواق خارجية.

### **5- قدرات فريدة في سلسلة القيمة**

تساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في مواجهة المتغيرات المستمرة في احتياجات ومتطلبات العملاء من السلع ومنتجات وخدمات، كما تساهم في خفض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال تحديد القدرات والكفاءات الفريدة التي يمتلكها الموظفون على اختلاف مستوياتهم، والتي تحتاجها المؤسسات، ودرج برامج تدريبية لتطوير هذه القدرات والتي تطور أعمال المؤسسة وأدائها وجذب العملاء، كما تساهم القدرات الفريدة في سلسلة القيمة في إدارة عمليات التخطيط بدقة أساسية ومتکاملة مع عمليات التنفيذ مثل إدارة الأداء التنظيمي والمشتريات وإدارة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### **ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية**

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها للحكم على القدرة التنافسية للمؤسسة لمختلف الجوانب المتعلقة بنشاطها والتي تشمل القدرة التنافسية التجارية، القدرة التنافسية للبحث، القدرة التنافسية التنظيمية.....

والجدول أسفله يوضح هذه المؤشرات:

**الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

**الجدول رقم (02): مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة**

نوع المؤشر	مؤشرات كمية	مؤشرات كيفية
القدرة التنافسية التجارية	نسبة تغطية السوق، حصة السوق لدى المؤسسة نسبة هوامش الربح حسب كل منتج، نسبة تطور المبيعات	درجة تميز المنتجات وخدمات المؤسسة عن المنافسين، وفاء المستهلكين، تجديد المستهلكين، أهمية خدمات ما بعد البيع
القدرة التنافسية البحثية	نفقات البحث والتطوير من رأس المال المؤسسة، حصة البحث والتطوير، عدد الباحثين في المؤسسة	وتيرة تجديد المنتجات وخدمات المؤسسة، درجة تجديد الإجراءات، اللجوء إلى وسائل ومواد جديدة، تصميم معدات وطرق جديدة
القدرة التنافسية التقنية والتكنولوجية	درجة التأهيل، التطوير والتقدم التقني، العمر المتوسط للآلات والمعدات، الاحتكار التقني	القدرة الإنتاجية، سبب استعمال هذه القدرة الإنتاجية، تخصص وكفاءات اليد العاملة
القدرة التنافسية التنظيمية		نوع الهيكلة التنظيمية المعتمل بها في المؤسسة، ملائمة ومتابقة الهيكلة الإستراتيجية، درجة اللامركزية في المؤسسة، جودة نظام المعلومات، قيمة مراقبة التسيير
القدرة التنافسية المالية	-التوازن: حجم الأموال الخاصة، مستوى الديون، رأس المال العامل، الخزينة -المرودية: الربح، قدرة التمويل الذاتي، دور رأس المال، تكاليف رأس المال المدين، نسبة مردودية رأس المال المستثمر والرأسمال خاص	
القدرة التنافسية الاستراتيجية والعملية	تقليل التكاليف وتقليل الأجال	-ميزة تنافسية: جودة المنتج، جودة خدمات ما بعد البيع، سعر بيع منخفض، سعر خدمة المستهلكين

المصدر: (شرفاوي ، 2009/2010 ، الصفحات 18-19).

يبين هذا الجدول مختلف المدخلات التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها لتنمية وتطوير قدراتها التنافسية، وكذلك المؤشرات الكمية والنوعية لكل واحدة منها. ويمكن معرفة موقع المؤسسة نسبياً من التنافسية بالإعتماد على مؤشرات أساسية على حسب الباحثين وهي:

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

**-مؤشر الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متضاد وقابلة للاستمرار من أجل ضمانت بقاء المؤسسة في السوق (سليبة ، صفحة 5، 2015)

**-مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:** يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية (باضي، 2020، صفحة 86)، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء حيث نجد ثلاثة حالات:

-حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعني أن أداء المؤسسة أفضل من أداء المنافس؛

-حصة السوق تساوي الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أداء يماثل أداء أقل؛

-حصة السوق النسبية أقل من الواحد وهذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس (شناوي ، 2009/2010، صفحة 19)

ففي العموم ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية ومؤشر ثنائية فعالية الإنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إلا أن الإزدواجية في النظرة تمكّن من معرفة الموضع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح التصرف في الوقت المناسب.

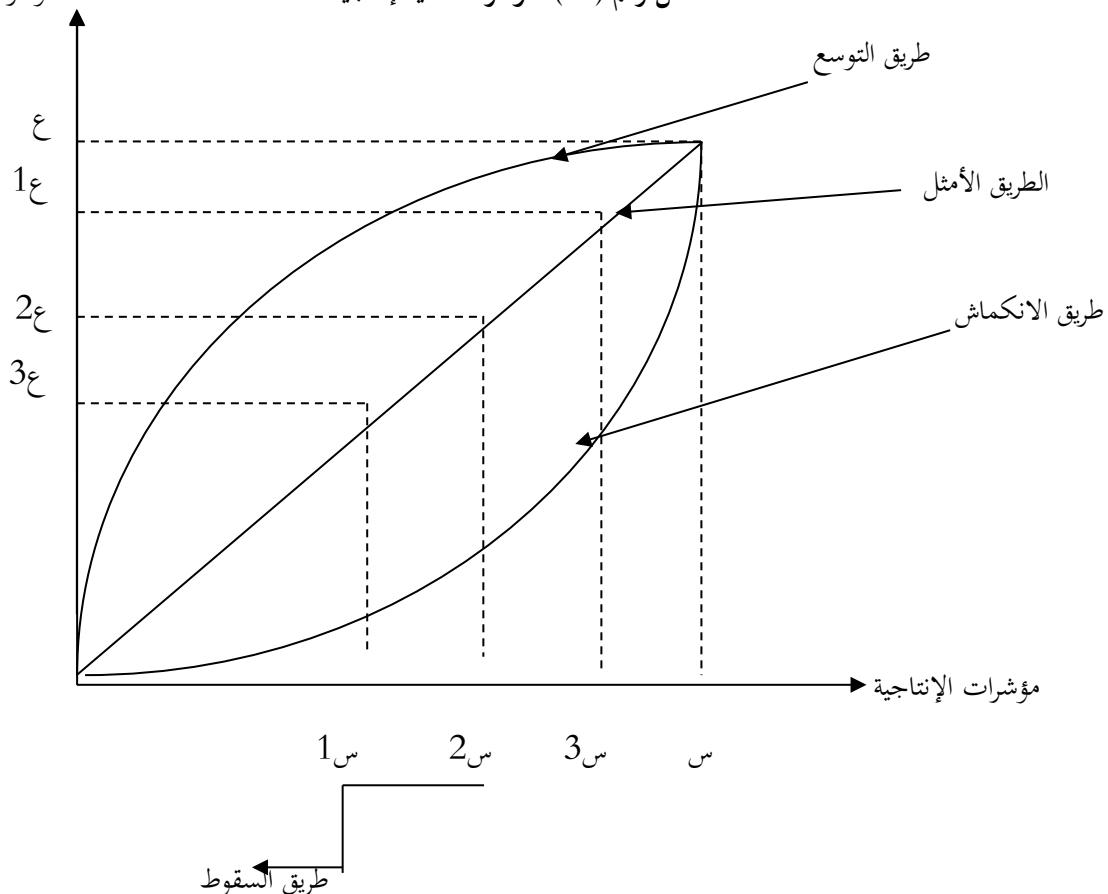
ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل مقارنة المنافسين فحسب، بل هي معرفة إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناء على ذلك وضعت معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

**-مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية:** فالفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي حدّتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلاً والنتائج المنتظرة. أما الإنتاجية فهي بالنسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقه.

(Dresch، 2018، الصفحتان 25-26) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

مؤشرات الفعالية

الشكل رقم (11): مؤشر الفعالية إنتاجية



المصدر: (Bekhelili, m. l.,, 2020, pp. 270-273)

### المطلب الثالث: محددات ومصادر القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من المفاهيم التي يجب معرفة المحددات والعوامل التي تؤثر في تحقيقها، فالمؤسسات التي تسعى إلى التميز والاستمرار، لا تكتفي بتقديم منتجات وخدمات جيدة فحسب بل تعمل على تطوير استراتيجيات فعالة ترتكز على مجموعة من المحددات والعوامل.

#### أولاً: محددات القدرة التنافسية

تعمل المؤسسة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلاءم قدرتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالдинاميكية، لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة، وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة، حتى تحقيق النتائج المرجوة وإن القدرة التنافسية للمؤسسة تتحدد انتلاقاً من بعدين مهمين هما:

**-حجم القدرة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرارية القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه القدرة أكبر وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها.

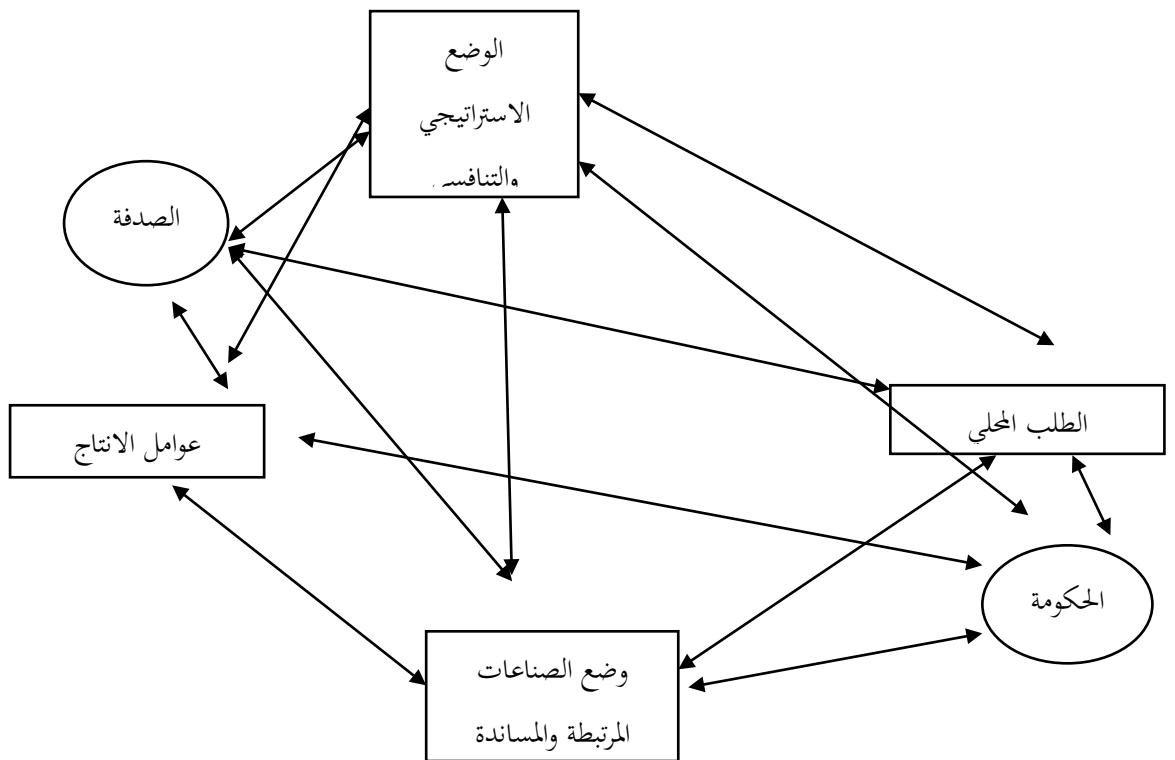
**-نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بعرض تحقيق قدرات تنافسية، وذلك بتحقيق وفرات في التكلفة

مقارنة بالمنافسين (عبد محج العازمي, 2011, الصفحات 34-35).

## الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

وقد ارتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة أساسية بنهج Porter المعروف ب الماسة والتي تشكل نظاماً متداخلاً بشكل رباعي الأضلاع يؤثر فيه كل محددات الأخرى ويقوى ويدعم بعضها البعض، وإن التفاعل الديناميكي بين المحددات له أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية والمحافظة عليها واستمرارها وتشمل محددات القدرة التنافسية على محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكلمة لها، يمكن تمثيلها بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية



### 1- المحددات الرئيسية

**أ- عوامل الإنتاج:** هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم صناعة ما على المنافسة، وإن مفهوم عوامل الإنتاج عند Porter أكثر شمولًا، فبالإضافة إلى العوامل التقليدية (موارد بشرية رأس مال، موارد طبيعية)، وهناك موارد أخرى لا تقل أهمية كالبنية الأساسية من نظم الاتصالات والمواصلات ومصادر المعرفة (جامعات، مراكز بحوث) وكذلك الظروف المناخية والموقع الجغرافي بالنسبة للموردين من ناحية والأسواق من ناحية أخرى. (عدنان ودبي، 2003، صفحة 5)

**ب- الطلب المحلي:** يعد الطلب أحد المحددات الأساسية في تعزيز القدرة التنافسية والمحافظة عليها، ويرجع هذا إلى الاقتصادي Linder، والذي أوضح إلى أن وجود الطلب المحلي يعد شرطاً ضرورياً لكي تكون السلعة قابلة للتصدير، ويرى Porte أن الطلب المحلي يؤثر على قدرة المؤسسات على التنافس من جانبي:

**-هيكل الطلب المحلي:** يعني نوعية وطبيعة احتياجات المستهلكين، حيث توصل Porter إلى أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة وذات جودة، يؤدي إلى تحفيز المؤسسات على الابتكار والتجديد والتطوير، الأمر الذي يعكس في النهاية على تقوية وتعزيز القدرة والتفوق التنافسي للمؤسسة (شريط، 2010، صفحة 32).

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

**-حجم الطلب:** إن حجم الطلب المحلي ومعدل نموه يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية، وذلك لأن توافر الطلب المحلي وزيادة معدلاته يمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم، وهذا يحفز على إجراء المزيد من الابتكار الذي يعمل على تحسين ورفع مستوى الإنتاج.

**جـ- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة والتي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، عاملًا مساعدًا على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة، وترتजز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل والتقارب بين المؤسسات، مما يسهل الدوران السريع للمعلومات والتبادل المستقر للأفكار والإبداعات والتعاون في مجال التوجهات التقنية والتكنولوجيا الحديثة (عنون ، 2022/2021، صفحة 66).

**دـ- الوضع الاستراتيجي والتنافسي:** توجه البيئة التي تعمل بها المؤسسة بشكل كبير أساليب خلق وتنظيم وتسخير أنشطتها وكذا طبيعة المراحمة في السوق، ويؤكد Porter أن مزاحمين أقوياء في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها التنافسية وكفاءتها، حيث كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة قويًا كلما ساعد ذلك على استخلاص قدرات تنافسية هامة تعطي ميزة تنافسية على منافسيها.

### **2- المحددات المساعدة**

**أ-دور الحكومة:** تلعب الحكومة دوراً هاماً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

**بـ-دور الصدفة:** على الرغم من محدودية تأثير هذه العوامل إلا أنها قد تعمل على صنع الظروف المواتية أو غير المواتية لتعزيز القدرة التنافسية وتتمثل في الظروف والأحداث الخارجية عن سيطرة المؤسسات وحتى الحكومات (بورك، 2012، صفحة 49).

ويوضح Porter أهمية التداخل والتماسك بين هذه المحددات وال العلاقات المتشابكة التي تربطها بعضها البعض حيث لا يمكن الاعتماد على محدد واحد فقط في تحقيق قدرة تنافسية مستقرة، كما أن توليد ميزة تنافسية يعتمد على تنمية وتطوير هذه المحددات آنياً، ويعبر Porter عن هذه المحددات كنظام كامل يوضح العلاقات المتبادلة بينها (حسن طالب مالكي ، 2010، الصفحات 25-32) والجدير بالذكر أنه لتحقيق القدرة التنافسية توجد عدة عوامل لتحقيقها نذكر منها ما يلي :

**- عمليات إنتاج منخفضة التكلفة:** المؤسسة التي تمتلك على الكفاءة أو لديها مورد منخفض التكاليف، تستطيع أن تصنع منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خاللها عن منافسيها (هادي جرين، 2004، صفحة 60)؛

**- الإبداعي التكنولوجي:** تظهر الإبداع التكنولوجي في كون أن البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات، فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث التغييرات حتى تحدث درجة الفعل، بل تشارك وتحدد التغييرات لكي تكون التغيير، وهذا فالإبداع يلعب دوراً كبيراً في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة (ميجرة ، 2004/2005، الصفحات 131-130)؛

**الالتزام بمواصفات الدولية للجودة:** لقد أصبحت الجودة في المؤسسة مع الوقت متغيرًا استراتيجيًا ولم تعد ظاهرة، أو مجالاً تختص فيه بعض المؤسسات الكبيرة بل أصبحت مشكلًا تسييرياً لا مفر منه في ظروف الأسواق الحالية (جعجع، 2006/2007، صفحة 76)؛

**- الارتقاء بالعملة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز:** حيث أصبحت المؤسسات الحالية لا تتابع سياسة استعمال العمالة الرخيصة وغير المؤهلة، بل أصبحت تختتم بشكل كبير بتدريب العمال وتكييفهم مع المتغيرات التقنية وتحفيزهم حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب وبنتائج إيجابية؟

**- القدرات التسويقية:** تشكل الوظيفة التسويقية إحدى الركائز الأساسية للقدرة التنافسية، بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغيرات البيئة ورغبات المستهلكين، وذبك من خلال دراسات السوق وسلوك المستهلك؛

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

- الترصد التنافسي: حيث يلعب دوراً بارزاً وفعلاً في تحقيق التكيف المرغوب في المؤسسة بفضل المعلومات التي يوفرها عن المنافسين الحاليين والمحتملين (كاريش، 1999/2000، صفحه 34).

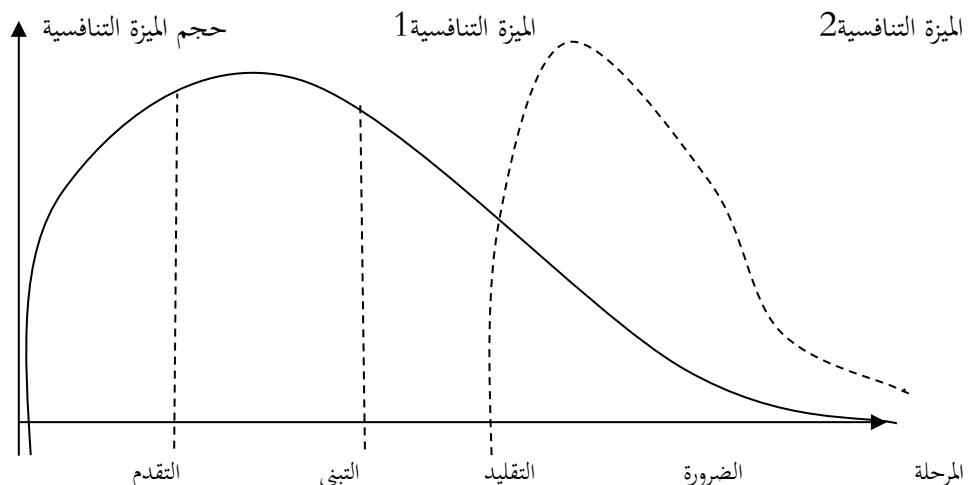
### **ثانياً: مصادر القدرة التنافسية**

تعد القدرة التنافسية من الركائز الأساسية التي تحدد مكانة المؤسسة في الأسواق، والتي تعتمد على عدة مصادر متعددة تمكّن المؤسسة من تطوير نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة، ولا تبني القدرة التنافسية بشكل عشوائي بل تستند إلى مجموعة من المصادر والمراحل لبناء هذه القدرة.

#### **1- مراحل بناء القدرة التنافسية**

تمر عملية تحقيق القدرة التنافسية بمجموعة من المراحل التي يستوجب الوقوف عند كل واحد منها، حيث أنه من المعلوم أن خصائص القدرة التنافسية الاستمرارية، لكن هذه الاستمرارية محدودة في الزمن وذلك يعني أن للقدرة التنافسية دورة حياة كما هو موضح في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (13): دورة حياة الميزة التنافسية**



المصدر: (خليل، 1998، صفحة 86)

**أ-مرحلة التقديم (النمو السريع):** وهي أطول المراحل لأنها تحتاج جهد كبير من التفكري واحتياجها لمختلف الموارد البشرية، المادية، والمالية، وهذه المرحلة تعرف بانتشار السريع.

**ب-مرحلة التبني:** تعرف القدرة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبياً فيها يختص عملية انتشارها لأن المنافسين قد بدؤوا التركيز عليها.

**ج-مرحلة التقليد (الركود):** تتراجع حجم القدرة التنافسية في هذه المرحلة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لأن المنافسين قاموا بتقليل ميزة المؤسسة، الأمر الذي يستدعي على مؤسسة القيام بتطوير قدرتها التنافسية والعمل على تحسينها لضمان الاستمرار، وكما هو موضح في الشكل رقم (11) لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة بنفس الميزة التنافسية الحالية السابقة، فإنها تقوم بإعادة دورة جديدة للميزة التنافسية.

**د-مرحلة الضرورة:** وتشير هذه المرحلة إلى ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بسرعة، وبناء قدرة تنافسية جديدة كليّة، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة، حيث يتدهور فيها أثر الميزة التنافسية الحالية ويزول، وإن لم أقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة اتجاه القدرة التنافسية في الوقت المناسب، سيكون بعد ذلك من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس

(العازمي، 2012، الصفحات 34-35).

## 2- الفكر الاستراتيجي لبناء القدرة التنافسية

يستدعي الحيازة على قدرات تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك بتصويب الجهد نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفرات الوقت والجهد المال ولذلك نجد أن التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء قدرات تنافسية قوية، واستناداً إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (الملالي، 2012، صفحة 62)، والتي تمثل مصدراً أساسياً للقدرة التنافسية، غالباً ما تكون القدرة التنافسية المتحققة عن القيادة الاستراتيجية صعبة التلاشي، حيث تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسات، لأن من خلالها تسعى إلى المواجهة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها، والخروج من الوضعيات الحرجة والحياة على قدرات تنافسية خاصة، حيث أن الاستراتيجيات التنافسية تحتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على الخطوات التالية (درويش، 2021، الصفحتان 34-35):

- معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئه أعمال المؤسسة وترتيبها حسب مدى تحديدها لوضع المؤسسة؛

- تحديد الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة فيها؛

- تحديد استراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة.

ويعرف Porter الاستراتيجية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية وتشمل صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة

عوامل أساسية هي:

- نقاط الضعف والقوة للمؤسسة؛

- القيم الشخصية للمدراء؛

- الفرص والتهديدات؛

- التوقعات الاجتماعية.

ولقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها استراتيجيات تنافسية تحاول من خلال تفعيل قدراتها المحورية واستثمار الموارد المختلفة للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

وفي الشكل المولى يوضح الاستراتيجيات التنافسية العامة لPorter

الشكل رقم (14): الاستراتيجيات العامة لPorter



(Montebello, 2003, p. 12)) :Source

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه عندما تتوفر استراتيجية بأقل تكلفة أو استراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه يمكن أن يطلق عليه صفة الريادة في التكلفة والتميز، وعندما ترکز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع معين في السوق فإنه يمكن أن يطلق عليهما منهجية التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز (الملأك، 2012، صفحة 62).

### **أ- استراتيجيات قيادة التكلفة**

تعمل المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية على انتاج عدد هائل من المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياساً مع منافسيها، حيث تقوم استراتيجية قيادة التكلفة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وأيضاً مراعات النوعية والجودة المقدمة للعميل، فالمؤسسة التي تستخدم هذه الاستراتيجية من أجل ضمان مركز تنافسي قوي والريادة في التكلفة، وأن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق.

وأهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق هذه الاستراتيجية هي: (بياضي، 2020، صفحة 89)

- وجود طلب من السعر، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛

إضافة إلى: (رحون، 2024، صفحة 33)

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحني التعلم والخبرة؛
- وفرات التكلفة الحقيقة نتيجة التكامل الرئيسي؛
- الاستغلال المرتفع للطاقة؛
- درجة مشاركة وحدات أنشطة أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حلة ميزة المتحرك الأول في السوق؛
- تخفيض التكلفة باختيار موقع المصنع وتكليف النقل

### **ب- استراتيجيات التميز**

تشير هذه الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والفريدة المدركة لدى للعميل، وتستهدف هذه الاستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات متميزة سواء كان هذا التميز في التصميم، علامة تجارية، خدمات متقدمة ما بعد البيع، وعليه يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على مصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لذلـك (فراخـية، 2018، صفحة 192)

وتمثل استراتيجية التميز توجهاً تنافسياً جذاباً عندما تكون احتياجات العملاء وفضيلاتـهم متباعدة بشكل كبير، حيث هنا يجب معرفة ما يعتبره العملاء أساسياً ويعتقدون أنه قيمة

وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- جودة المواد الخام، بحيث تؤثر على أداء المنتج النهائي وجودته؛
- الاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة؛

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

- اعتماد نظام تسليم بأقل وقت ممكن وتوفري نظام دقيق لإعداد الملفات والوامر المطلوبة؛
- تجنب العيوب التصنيعية، وذلك بتقديم تصاميم وخصائص أفضل وتنوع تشيكيلة المنتوج وتقديم منتجات جديدة؛
- أنشطة تسويق تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، خدمات أفضل ما بعد البيع، تزويد العميل بمعلومات عن كيفية استخدام المنتج، الاستجابة السريعة للطلبات (بياضي، 2020، صفحة 90).

### **جـ-استراتيجيات التركيز**

تهدف هذه الاستراتيجية للوصول الى موقع أفضل في السوق أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتقوم استراتيجية التركيز على مساعدة المؤسسة لاستهداف فئة من العملاء المحددين ذات التفضيلات ورغبات خاصة، وتقوم فكرة هذه الاستراتيجية على تحديد المؤسسة بطرق لا تستطيع مؤسسات أخرى من إقليلها، وهذا ما يولد قيمة متفوقة وربحية أعلى للمؤسسة خلاف منافسيها، وهناك عدة مزايا تتحققها المؤسسة عند تطبيق استراتيجية التركيز أهمها:

- تمييز أفضل منتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل خدمات بحيث تشير حاجات قطاع السوق المستهدف؛
- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين؛
- التميز في جودة المنتجات والخدمات، والتكلفة مع (العامري، 2009، صفحة 135).

### **ـ3ـ الموارد أساس بناء القدرة التنافسية**

إن محاولات تفسير القدرة التنافسية للكثير من المؤسسات بيّنت أن مصادرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية، وبالتالي فإن الموارد تعتبر مدخلاً أساسياً للقدرة التنافسية، حيث أن مدخل الموارد يرتكز على تحويل موارد المؤسسات إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدراً هاماً لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

وإن مقاربة الموارد أو نظرية الموارد (RBV)، تخلل قيمة أداء المؤسسة وتفسر موارد المؤسسات لفهم كيفية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة، وترتکز هذه النظرية على سمات المؤسسة التي يصعب تقليده كمصدر للأداء المتفوق والميزة التنافسية، فالموارد التي لا يمكن نقلها أو شراؤها بسهولة، ووفقاً لـ Conner يعتمد تباين الأداء بين المؤسسات على امتلاكها موارد وقدرات فريدة من نوعها، وإن هذه النظرية تتخذ وجهة نظر من الداخل على الخارج (Madhoni, 2010, p. 4)

وبحسب Penrose فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاثة مظاهر لتسخيرها (سماح، 2013، صفحة 98).

ـقدرة إدارة المؤسسة للتعرف على طلب السوق الذي يوفر فرص توافق والخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛  
ـقدرة إدارة المؤسسة على منزج بين الموارد الحالية والموارد الجديدة لتصبح أكثر تنافسية ضمن سوق جغرافية جديدة أو ضمن منتوج جديد؛  
ـتحمل الإدارة المخاطر الناجمة عن استخدام توليفات جديدة من الموارد لتحقيق رضا العملاء بتلبية طلباتكم الجديدة في السوق.

ـ وإن نظرية الموارد هنا تحدد بعض المعايير (VRIN) أو السمات وخصائص معينة لتحقيق الميزة التنافسية وأداء مستدام وهي كالتالي:  
(Madhoni, 2010, p. 10)

ـ(V) القيمة: تكون الموارد قيمة وبالتالي توفر قيمة استراتيجية للمؤسسة وهذا إذا ساعدت هذه الموارد في استغلال فرص السوق والحد من التهديدات؛

ـ(R) نادرة: حيث تكون من الصعب الحيازة عليها بين المنافسين الحاليين والمحتملين؛

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

- (I) عدم قابلية التقليد غير التام: أي عدم قابلية النسخ أو محاكات هذه الموارد؛
- (N) عدم قابلية الاستبدال: تعني أنه لا يمكن استبدالها بمورد بديل؛  
إن المؤسسة تشمل على نوعين من الموارد ألا وهم:

**أ- الموارد والقدرات الملموسة:** تشير إلى الموجودات المادية الملموسة التي يسهل تحديدها والتي تستخدمها المنظمة لخلق قيمة للمستهلك وتتضمن ما يلي:

- الموارد المالية: وتكون في القدرة على توليد أموال داخلية وجمع رؤوس أموال خارجية؛

- الموارد المادية: وتمثل في المصانع، الآلات والمكاتب، الأرضي المواد الأولية...؛

- الموارد التكنولوجيا: مثل امتلاك براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والاسرار التجارية؛

- الموارد التنظيمية: أنظمة التخطيط والقيادة والتحكم الرسمية، وأنظمة المعلومات الإدارية المتكاملة؛

**ب- الموارد والقدرات غير الملموسة:** هي الموارد التنافسية الصعبة للمؤسسة امتلاكها، وتشير إلى الخبرة المتراكمة وتجارب المؤسسة التي

تحص لها من ممارسات والأعمال المختلفة وتتضمن ما يلي: (طافي، 2023، الصفحات 110-118):

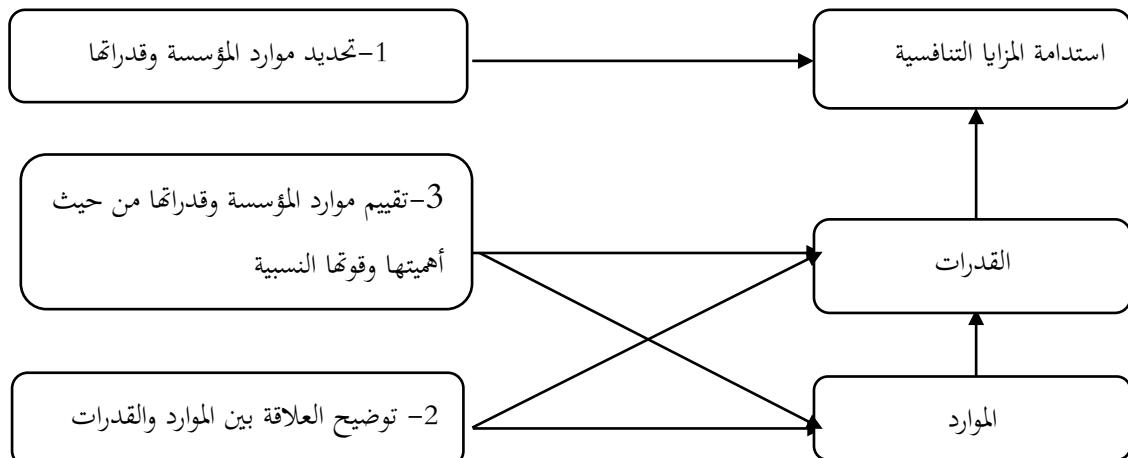
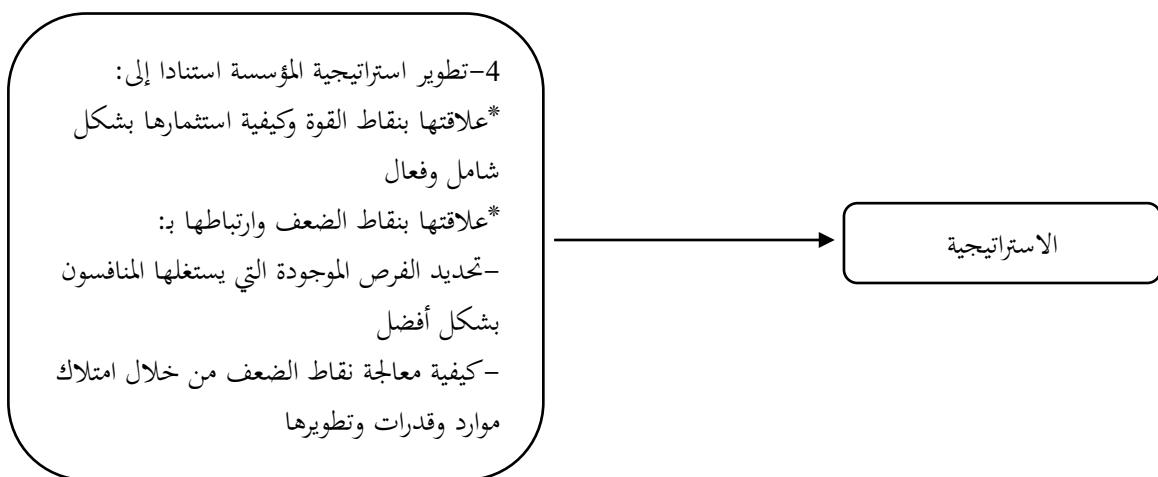
- الموارد البشرية: وتكون في الموهاب الإدارية، الثقافة التنظيمية، و تشير إلى رأس المال البشري المتمثل في القدرات والخبرات والمهارات المتواجد لدى العاملين الذين يعملون بها شكل فريق واحد؛

- الإبداع: قدرات البحث والتطوير والابتكار المنتجات والعمليات وخدمات جديدة؛

- السمعة: وهي تصورات وجودة المنتج بين العملاء، العلامة التجارية للمنتج وتحديد موقعه؛ قاعدة عملاء راضين ومخلصين.

وإن خطوات عملية تحليل الموارد تتيح فهما عميقاً لما تمتلكها المؤسسة من موارد وعناصر قوة وإمكانيات التي يمكن استثمارها لتحقيق التفوق التنافسي حيث يوضح الشكل المعايير مراحل تحليل الموارد

الشكل رقم (15): مراحل تحليل الموارد



المصدر: (حسان ، 2016، الصفحتان 55-58)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن خطوات تحليل الموارد تتم وفقاً لأربعة خطوات بدءاً من تحديد ما لدى المؤسسة من موارد وقدرات ثم تحديد العلاقة بين الموارد والقدرات ليتم تقييم مختلف الموارد، من حيث أهميتها في تحقيق العوائد وقوتها النسبية مقارنة بالمنافسين وما مدى إمكانية استدامة المزايا التنافسية، لتأتي كمرحلةأخيرة اختيار الاستراتيجية المناسبة، أو تطوير الاستراتيجية الحالية بالاستثمار في هذه الموارد والقدرات مع الأخذ بعين الاعتبار فرص البيئة الخارجية واستغلالها بشكل أفضل وتحديد نقاط الضعف الداخلية والعمل على تطويرها وتحسينها من خلال تطوير الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة.

**المبحث الثالث: إسهام إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية**

إن توجه المؤسسة نحو تحقيق التميز والريادة في بيئة تنسم بشدة المنافسة، جعلها تتبنى إدارة التميز والتي تمكّنها من تعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات و الفرص المتاحة، حيث أن إدارة التميز لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي، بل تتعدي إلى أفضل الممارسات القيادية والإدارية، والالتزام بمعايير الجودة، الابتكار والتحسين المستمر، ورفع كفاءة الموارد المادية ولا مادية، وكل هذا يفضي ويزّر قيمة إضافية للعمالء والتي تكون مدركة من طرفه، وكل هذا من شأنه دعم وتعزيز قدراتها على المنافسة والتي تترجم في شكل أسعار منخفضة أو منتج مميز مقارنة بالمنافسين وكل هذا للمحافظة وزيادة الحصة السوقية.

**المطلب الأول: أهمية القيادة الفعالة في ترسیخ القدرة التنافسية**

وتعتبر القدرة التنافسية هدفا استراتيجياً تسعى إليه المؤسسة لضمان استمراريتها ونجاحها، وإن امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات، ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة في الأهمية على أسلوب القيادة في التعامل مع التنافسية (باضي، 2020، صفحة 92).

حيث تشير العديد من نماذج إدارة التميز أن القيادة تعد أحد مؤشرات التميز، وأحد أركانه المهمة، فالقيادة الفعالة من حيث الأدوار والممارسات تعدّ تميّزاً بالنسبة للمؤسسة، فالمهارات والسلوكيات التي يمارسها ويتبعها القائد تعدّ من العوامل التي تؤثّر في تحقيق الميزة التنافسية، ويكمّن ذلك من حيث الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، واستيعاب مواقفهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، وخلق المناخ المناسب للعمل، والدمج بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، إتاحة فرصة المشاركة في وضع الخطط، الاستماع إلى اقتراحاتهم ومعاجلة شكوكهم، غرس روح المبادرة وتشجيع قدراتهم ومهاراتهم، تحمل المسؤولية أثناء ارتكاب الأخطاء في العمل... كل هذه من شأنه خلق شعور الانتفاء للمؤسسة مما يدفع بذل كل جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم (بحون، 2024، صفحة 76).

**أولاً: ماهية القيادة**

عرف Bass القيادة على أنها "عملية تفاعلية تتطلب مهارات شخصية وقدرات فكريّة ورؤيّة واضحة، حيث أنها تعبر عن القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة".

أما Lkert فعرفها بأنّها "الحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد والجماعة والقيادة لتحقيق أهدافها".

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تكتمّ بالنمطية بقدر ما تكتم بالحركة والتغيير، لذا فهي ترتكز على ثلات عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية؛

- حشد القوى تحت هذه الرؤية؛

- التحفيز وشحذ الهمم.

وتكمّن أهمية القيادة في: (علي، 2015، صفحة 43)

- القيادة تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها بوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسن الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تعزيز الديمقراطية والإبعاد عن البيروقراطية والمركزية، حيث يصبح كل الأفراد في المؤسسة جزاءً من العملية القيادية.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية**

وعليه نجد أن القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق من المفاجآت المستمر التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة (العلاق، 2010، الصفحات 33-34)، فالقائد الفعال لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يتعداه إلى بناء رؤية مستقبلية ، وتحفيز الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة ما يعكس على قدرتها التنافسية، ويتم ذلك بتوحيد جهود القائد والتابعين كفريق عمل واحد وإنجاز ما خططله سابقاً مما يجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة (مصطفى، 2018، الصفحات 23-28).

### **ثانياً: مرتکرات القيادة الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية**

تمثل مرتکرات القيادة الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية فيما يلي : (العامري، 2009، صفحة 135)

- وضع رؤية إستراتيجية واضحة: القيادة الفعالة تضع أهدافاً بعيدة المدى وتحدد المسار الذي يجب على المؤسسة إتباعه، كما تتطلب إلى وضع سياسات وخطط، ونظم وآليات وطرق العمل لرؤية جديدة بشكل منسجم نحو إرضاء العملاء وتحقيق التفوق التنافسي؛

- الاستجابة السريعة للتغيرات: حيث يجب أن تتسق القيادة الفعالة بالمرنة والقدرة على التكيف جميع التحولات الإقتصادية والتكنولوجيا وغيرها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغيرات؛

- بناء ثقافة تنظيمية قوية: حيث يسهم القائد في ترسیخ وغرس قيم الجودة والمسؤولية داخل المؤسسة، ومن أهم ترسیخ هذه القيم هو تبني فلسفة أسلوب الجودة الشاملة، والتي تسهم في نشر ثقافة الجودة كابجاح للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة ككل من خلال مشاركة العاملين في استلهمتهم لتوقعات العملاء أو استباقها ؛

- تعزيز الابتكار والتجديد: حيث تشجع القيادة الناجحة على التفكير الابتكاري خلق وتبني الأفكار الجديدة، والابتكارات والقيمة المضافة العالية في تطوير الأداء والتحسين المستمر الذي يعتبر المحور الأساسي والهام للعمليات وأنشطة المؤسسة، لزيادة القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية عن طريق التحسينات المستمرة باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، التصميم، التحسين المستمر.

إضافة إلى : (Martinus Nahak, Lena Ellitan) (1449-1441، 2022، الصفحات 1441-1449)

- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية، باعتبارها أثمن أصول المؤسسة، مع تحصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار هذا المورد رأس المال الفكري للمؤسسة، ففي رؤوسهم تتولد الأفكار وتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات؛

- التواصل السلس والفعال داخل المؤسسة: إن القيادة الفعالة تتطلب تواصلاً مستمراً وشفافاً مع جميع أفراد المؤسسة، حيث أن القائد الجيد ينقل رؤيته وأهدافه بوضوح، ويستمع إلى مقتراحات الموظفين وأفكارهم، وهذا التواصل يعزز التعاون ويزيد من مستوى التفاهم بين جميع الأطراف، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويزيد من قدرتها على المنافسة؛

- التوجه نحو العميل: أن القيادة الفاعلة تضع العميل في قلب استراتيجياتها، حيث إن معرفة احتياجات العملاء وتقدم حلول مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات عبر تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى الخدمة، وعليه يمكن للمؤسسة أن تبني سمعة قوية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ونجد أيضاً أن القائدة والقيادة الفعالة ترتكز أيضاً على (Adi Neka Fatyndri, 2023, pp. 4875-4882)

- تعزيز رشاقة المؤسسة: القيادة الفعالة تسهم في زيادة مرنة وسرعة استجابة للتغيرات المفاجئة في السوق، وهو ما يعكس على مكانتها التنافسية بشكل مباشر.

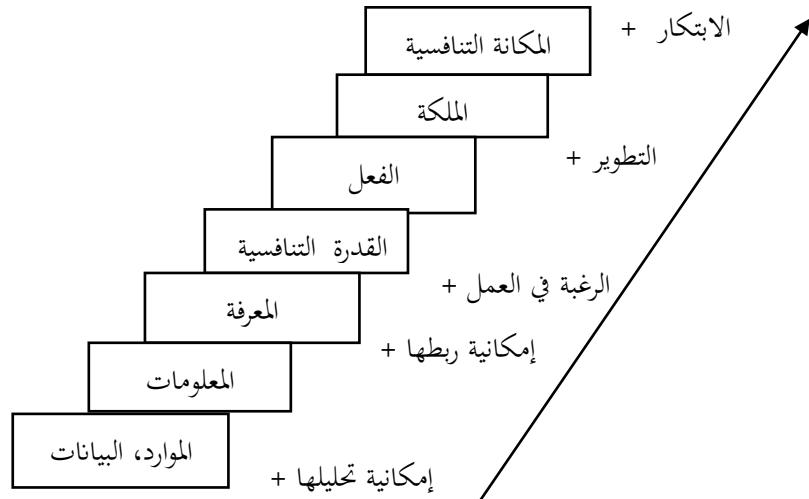
- بناء فرق عالية الأداء: يستطيع القائد خلق بيئة تمكن الفرق من تقديم أفضل ما لديهم، من خلال التشجيع، التحفيز، بشكل استراتيجي، وهو ما يعكس على نتائج المؤسسة وقدرتها على المنافسة المستمرة.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

وعليه القيادة الفعالة في المؤسسة تبني علاقة تكاملية واستراتيجية بين العمال والوظائف والعمليات وبالتالي القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في بناء وتعزيز المزايا التنافسية داخل المؤسسة، سواء من خلال تطوير رأس المال البشري أو تحسين العمليات، أو توجيه الابتكار وكلما كانت القيادة أكثر وعيًا واستباقية زادت قدرة المؤسسة على التميز والتفوق في سوق يعج بالمنافسين (Daoud Jerab, Tarek mabrouk, 2010).

وفي الشكل المولى نلاحظ دور القيادة في تحقيق المكانة التنافسية:

**الشكل رقم(16): دور القيادة الفعالة في تحقيق المكانة التنافسية**



المصدر: (باشية، 2023، صفحة 140)

من الشكل أعلاه يتضح لنا كيف للقيادة درجة تسلسل مكونة من خلال الابتكار، وعلىه هنا فيجب على المؤسسة تسجيل إنتاج الاختراعات وكل ما هو جديد ببدايتها من البيانات ثم المعلومات وبعد المعرفة والقدرة إلى غاية المكانة التنافسية التي تطمح القيادة للوصول إليها.

وعليه نستنتج أن القيادة الفعالة ليست بوصلة توجه المؤسسة نحو أهدافها بل هي القوة المحركة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة عمل معقدة ومتغيرة من خلال الابتكار، التحفيز، والتكييف وذلك من أجل الريادة في السوق، وإن القيادة الفعالة ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي عنصر استراتيجي وأساسى لبناء مؤسسة قادرة على المنافسة.

### **المطلب الثاني: استثمار العلاقات والموارد في رفع القدرة التنافسية**

تنشط المؤسسات في بيئة تتسم بالتغييرات السريعة والمفاجئة، مما يجعلها تسعى للمحافظة على البقاء والإستمرارية وتحقيق الريادة والتميز ومواجهة المنافسين، ولا يمكن تحقيق كل هذا وهي بمفردها ، ولذلك لم يعد بإمكان المؤسسة الإعتماد فقط على مواردها الداخلية لمواجهة التحديات المتزايدة، أصبح لزاماً عليها البحث عن آليات وإستراتيجيات جديدة تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي، ومن بين هذه الإستراتيجيات العلاقات أو الشركات كخيار استراتيجي فعال.

#### **أولاً: مساهمة العلاقات في تعزيز القدرة التنافسية**

تلعب العلاقات بمختلف أنواعها دوراً محورياً في المؤسسات الاقتصادية، فالعلاقات الجيد تتيح تبادل المعرفة والخبرات وفتح آفاق جديدة للتعاون، كما أن وجود العلاقات يساعد على فهم أعمق للسوق وإحتياجات العملاء.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

وتعزف العلاقات المؤسسية على أنها الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والأقسام والوحدات داخل وخارج محيط المؤسسة مع بعضهم البعض، وتعمل هذه العلاقات والتفاعلات على ربط مختلف قنوات التوريد والتوزيع والاتصال مع مختلف الأطراف المعنية للمؤسسة.

وتوجد عدة أنواع من العلاقات المؤسسية، نذكر منها: (سامي، 2016، الصفحات 31-24)

✓ العلاقات الداخلية: وتشمل العلاقات داخل المؤسسة والتي تنشأ بناء على الهيكل التنظيمي لها مثل العلاقات بين (المدير، الموظفين، أو بين الأقسام والوحدات) و هدفها التنسيق والتكمال في الأداء و المهام.

✓ العلاقات الخارجية: وهي علاقات تنشأ مع أطراف خارج المؤسسة ومنها الرسمية والتي تمثل كل من (العملاء، الشركاء، الموردون، الهيئات الحكومية)، وغير الرسمية والتي تنشأ بشكل تلقائي داخل وخارج المؤسسة مثل (الجمعيات الاجتماعية، موقع التواصل الاجتماعي...) وغيرها من العلاقات التتخلق خارج هيكلها التنظيمي الرسمي.

وتكون أهمية العلاقات المؤسسية في: (أحمد، 2010، صفحة 96)

✓ تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية؛

✓ تعزيز الإتصال الفعال وتفادي النزاعات؛

✓ تسهيل تنفيذ القرارات والاستراتيجيات؛

✓ دعم ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

إن العملاء هم مصدر أساسى للمؤسسة في حصولها وتحقيقها لميزة التنافسية، خاصة إذا إستطاعت المؤسسة بناء درجة عالية من إخلاص العملاء ولائهم لمنتجات وعلامات التجارية للمؤسسة، وفي إطار منهج النظم يمكن النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتكامل فيه الأجزاء والإدارات والأقسام معا للقيام بالأعمال والمهام اليومية المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وأهمها إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، والتي تتدفق على العملاء و الزبائن، وعليه فإن المؤسسة تكون علاقتها مصورة بين ما يعرف بالعميل الخارجي ألا وهو العميل والزبائن، أما العميل الداخلي فهو عبارة عن الأشخاص أو الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، والذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء الأعمال والمهام والعمليات المتنوعة، وإن قسمي العميل الداخلي والخارجي يعتمد على عملية التبادل والتكميل ، فالعميل الخارجي يحصل على السلعة أو الخدمة مقابل ما يدفع من مال كسعر لتلك السلعة او الخدمة ، وفي المقابل تحصل المؤسسة من الموظف على مجهوده وفكره ووقته وإبداعه مقابل ما يحصل عليه من أموال كأجر ومتانات وحوافز (الوب، 2013، الصفحات 177-180)

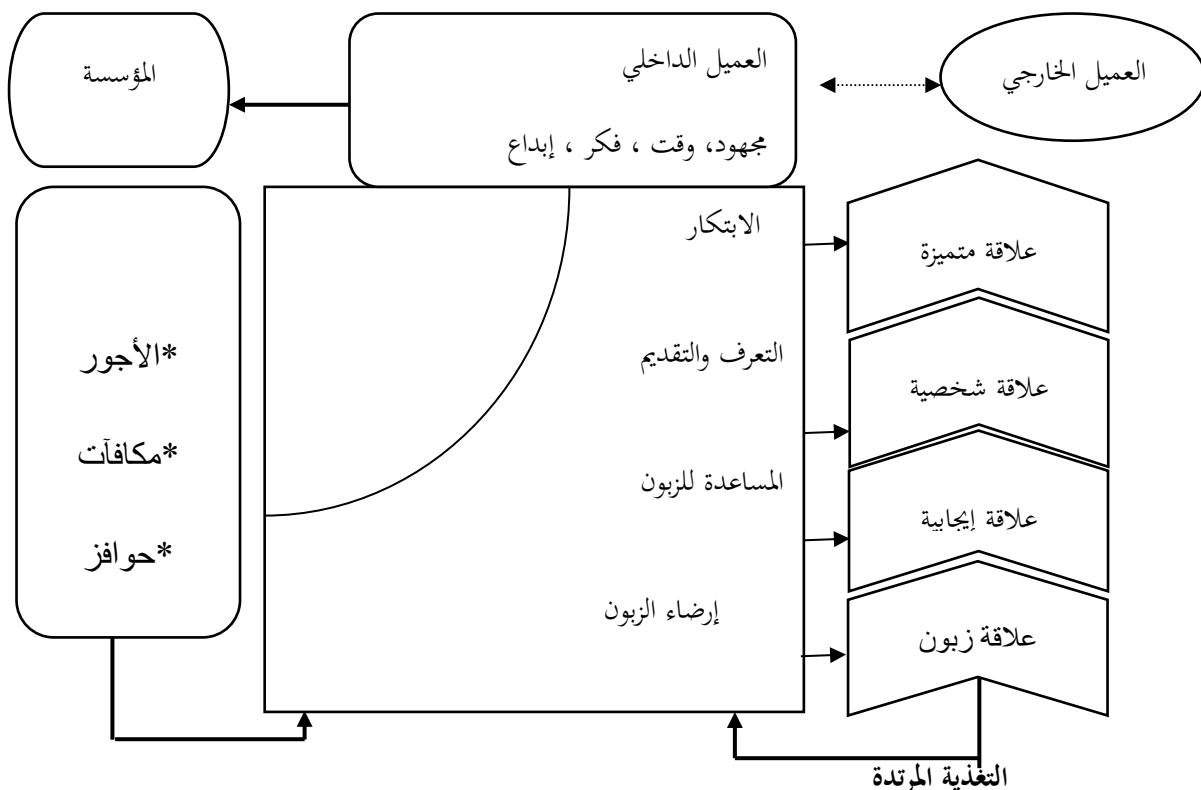
ويعد التميز بالعلاقة أسمى مرحلة من العلاقة مع الزبائن لأن هذا يعني تميز المؤسسة، ومن المهم أيضا أن نلاحظ أن فعالية التمايز تعتمد على عاملين رئيسيين هما أولاً الإستدامته، لأن التمايز الذي لا يدوم ليس له إلا تأثير محدود ولا يمكن من بناء إستراتيجية مستدامة، وثانياً القيمة النسبية لأنه يختلف مقارنة مع المنافسين، وهو ما يجعل من ضروري التوقف عند مختلف مستويات التميز في العلاقة، حيث تشكل هذه الأخيرة سلسلة من أربع مستويات إنطلاقا من وجود علاقة بسيطة تميز بكونها علاقة بيعية فورية، ثم تتطور إلى علاقة إيجابية حيث يتحقق الوفاء بالإلتزامات والرضا لدى الزبائن، ثم تتطور إلى علاقة خاصة تسمح بتوقع طلبات زبون، معرفة توقعاته وقدرة على العرض عليه حلول بشكل تلقائي والتي تتوافق معه، وأخيرا المستوى الرابع وهو مصدر رئيسي للتميز ويتمثل في الإبتكار من حيث طريقة فهم الزبائن وفي العلاقة التي يتم إنشائها معه، لأن معرفة كيفية بناء علاقة متميزة يعني تميزنا في المنافسة من خلال رضا الزبائن وتطوير المعرفة التي حصلنا عليها والشكل المولى يوضح لنا سلسلة مستويات هذه العلاقة بين العميل الداخلي والخارجي في المؤسسة للوصول إلى علاقة التميز (النبيبي، 2010، صفحة 22)

## الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية

يساهم وسط العلاقات في خلق قيمة للعملاء من خلال مجموعة من العوامل مثل:

- ✓ المزايا المتعلقة بالثقة: الشعور بوجود علاقة مقنعة وأكثر أماناً في حالة وجود مشكلة، وأقل قلقاً عند الشراء لأن الزبائن يدركون ما يتطلعون إليه ويتلقى أفضل معاملة ممكنة من المؤسسة؟
- ✓ المزايا الاجتماعية: أو الإعتراف المتتبادل بين الزبائن والموظفيين، ومعرفتهم بشكل جيد لبعضهم البعض أي علاقة الصداقة بين الزبائن ومقدم المنتج أو الخدمة؟
- ✓ المعاملة الخاصة: يمكن تفسيرها بأسعار أفضل، إستثناءات، تخفيضات، عروض خاصة غير متاحة لزبائن آخرين، معاملة بالأولوية عند الإنتظار وخدمة أسرع مقارنة مع البقية<sup>(Montebello, 2003, pp. 140-141)</sup>

الشكل رقم (17): سلسلة قيمة ومستويات العلاقة مع العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على (قرش عبد القادر، أسماء عشي، 2020، صفحة 61)

إن النظر إلى الموظف والعامل داخل المؤسسة كعميل داخلي شأنه شأن العميل الخارجي بعظم قيمة وشأن الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أصول ورؤوس أموال فكرية لا تقل أهمية عن الأصول الرأسمالية الأخرى، بل هو أساس وجود الزبيون الخارجي فهو الذي: ينتج، يبدع، يبتكر، ويجد، ويحوز، ويحافظ، يقدم، المنتجات والخدمات في أحسن حالاتها، وهذا من شأنه الحصول على مزيد من العملاء الخارجيين، أي زيادة النصيب السوقية وهو ما يتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق التي تعمل فيها وتعامل معها.

هذا وتشير عملية التبادل غير المباشرة بين العميل الداخلي والخارجي، حيث أن المستخدم الفعلي لموارد العميل الخارجي هو العميل

الداخلي، والعميل الداخلي هو المنتج الفعلي للمنتج الذي يتم بيعها للعميل الخارجي<sup>(الرب، 2013، صفحة 179)</sup>

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

وعليه عندما تحرص المؤسسة على بناء علاقات قوية داخلها وخارجيا، يكسب المؤسسة مرونة لتكيف مع متغيرات السريعة ومتطلبات السوق مما يعزز من استقرارها والمحافظة على حصتها في السوق، وأيضاً إن العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة تخلق بيئة عمل مشجعة مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين تحسين وزيادة إنتاجيتهم.

### **ثانياً: دور الشراكات في تطوير القدرة التنافسية**

تعد الشراكة أحد الأشكال المتقدمة للتعاون بين المؤسسات وتحدف إلى تحقيق مصالح متبادلة ضمن إطار من الثقة والتكميل الاستراتيجي.

وتعزز الشراكة على أنها علاقة تعاون بين طرفين أو مؤسستين أو أكثر، يقومون من خلالها بتقاسم الموارد، المعارف من أجل تحقيق أهداف تصب في مصلحة جميع الأطراف (بوحش، 2018، الصفحات 35-36)

وتشكل إستراتيجية الشراكة عندما تشرك مؤسستين أو أكثر معاً في شراكة مؤقتة، وذلك بهدف إنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسة وخلق القوة المضافة بينها. وعادة تقدم كل واحدة أفضل ما لديها للمشروع مما يؤدي إلى إلسانجاهه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

تكمّن أهمية الشراكة في: (Dyer,J.H, Singh,H, 1998, pp. 660-671)

- ✓ المصداقية والديمومة: وهنا تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكانتها بالشراكة مع مؤسسات كبيرة لتدعم قدرتها المالية، ومنه فإن المدف من الشراكة البقاء والنمو وتوسيع حصتها السوقية؛
- ✓ الانتقال التكنولوجي: تحقق الشراكة نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة، بصورة أكثر فعالية؛
- ✓ المشاركة في المخاطر: حيث تستغل هذه الشرارة لتقليل المخاطر المرتبطة عن المنافسة أو السيطرة عليها بشكل نسيبي والحد من آثارها السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه بالمخاطر؛
- ✓ إقتناء تخصص تجاري أو صناعي أو مالي: كل التخصصات القابلة لتحويل ترتبط بإحدى المهارات سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل أو أجهزة إنتاج؛
- ✓ سهولة الدخول إلى الأسواق الدولية: وذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، وتقليل تأثير القيود والتحديات التي تعيق هذه الأهداف؛
- ✓ التعاضدية والميزو التنافسية: إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بعرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتها التنافسية عن طريق أو الاندماج فيسمى بالتعاضد الخارجي.

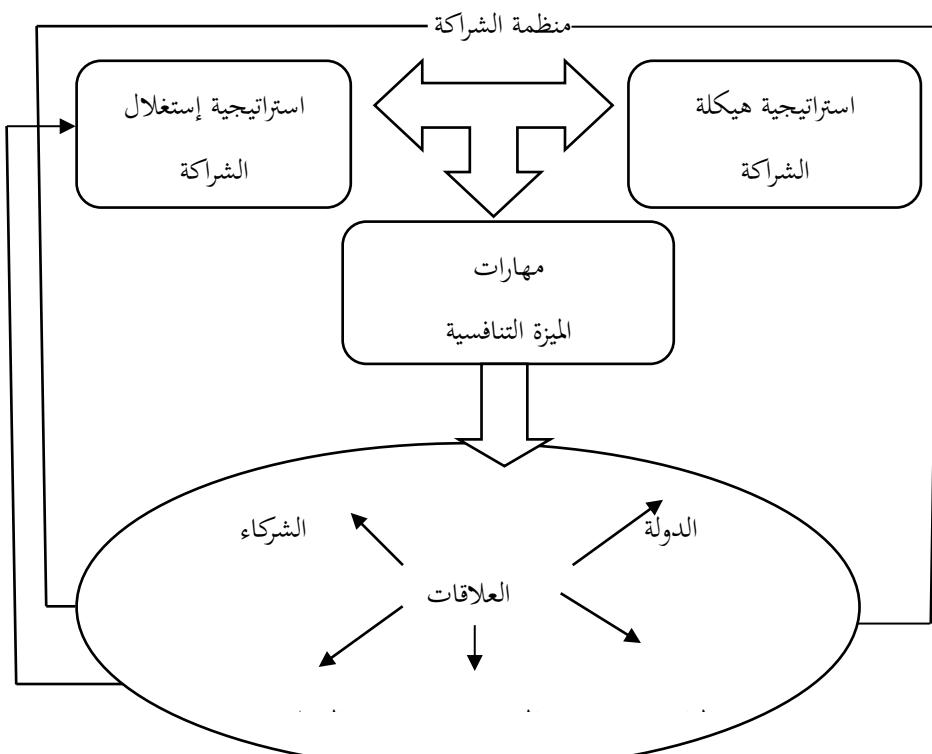
وعليه لتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال الشراكة يتطلب أن تحيط نفسها بمؤسسات ذات مهارات مكملة أو مماثلة (سامي موسى، نوال شين، 2017، الصفحات 133-127)، لتحقيق أداء أفضل وخلق مزايا تنافسية، وإن المؤسسة التي تعتمد على الشراكة أن تختار شريك تنافسي يملك موارد استراتيجية تخلق قيمة وتميز بالندرة، يصعب تقليلها، أو تبديلها، حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات التي أقامت عقد شراكة مع مؤسسات تمتاز بأداء أفضل ولديها القدرة على خلق المهارات، يزيد من ميزتها التنافسية (نور الدين شارف، علي دحاني، 2019، الصفحات 23-25)، وعلى المؤسسةأخذ بعين الاعتبار المحيط التنافسي الذي يشير إلى توقعات أصحاب المصالح، العملاء، القوى المنافسة، التطور التكنولوجي، وبالتحديد كافة توقعات المؤسسات المشاركة (عبد العليم ذفورو شاهد إيلاس، 2018، الصفحات 30-21).

## الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

وبناءً عليه فالشراكة عبارة عن توليفة تنظيمية معقدة تتضمن إدارتها إعداد الشراكة و العلاقة بين الشركاء، وفي الشكل أدناه كيف

تخلق الميزة ببمدخل الشراكة ، (Markus Lenz, Hans-Dieter Zimmermann, Mark Heitmann, 2002, p. 104)

الشكل رقم (18): الشراكة والميزة التنافسية



المصدر: (رحون، 2024، صفحة 82)

### ثالثاً: الموارد كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للموارد تعتبر من أهم العوامل لتعزيز قدراتها و تحقيق مزايا التنافسية، لذلك بُرِزَت العديد من المقاربَات والنظريَّات التي أعادت تركيز الاهتمام من البيئة الخارجية إلى القدرات الداخلية للمؤسسة كوسيلة لتحقيق التميز، وإن الموارد من منظور إدارة التميز لا تعتبر فقط وسيلة تشغيلية، بل ركيزة استراتيجية لتحقيق نتائج متفوقة وضمان استمرارية الأداء المتفوق، فالمؤسسات التي تسعى إلى التميز لا تكتفي بتوفير الموارد فقط بل تحتم بكمَّها وموارِّتها واستدامِّتها وتحرص على استغلالها في تعزيز الإبداع وبناء قدرات تنافسية.

#### 1- نظرية الموارد

يرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt, Barney, Rumel، فمع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسوق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فقد شكل هذا التوجه في تحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد.

ووفقاً لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال

نفوذ السوق ضد الداخلين المجد (قويرير بورقة، مصطفى بورقة، رحمة ممدة حصبة، 2012، الصفحتان 54-56)

إن التطور المعتبر الذي شهدته نظرية الموارد لتعطية النقص الذي تركته نظرية Porter، في التحليل أسس لظهور مقارنة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث أن مقاربة Porter تحدَّد الاستراتيجية بين الموارد والمحيط الخارجي.

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من Say، قانون المنافذ (الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب)، نظرية David ricardo الريع (نفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بعدة فوائد، واللاحظ من خلال ما سبق يتضح لنا أن ظهور مقاربة الموارد كإجابة لـ إشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان الفعالية في أدائها وقدرتها على قسب ميزة تنافسية، وتعتبر Editipenrose من المنظرين الذين أصلوا في كتاباً لها لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، وحسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجمع الموارد المنتجة ذات الترابط والتتنسيق متعدد الاستعمالات (سعيدة، 2013، صفحة 15) (Wernerfelt, Barney, Dierickx, cool)، بأن خلق الميزة يكون من خلال قدرة المؤسسة في توصلها إلى التوليفة المثلثة في التنسيق بين موارد المؤسسة، وحسب Grant الموارد هي مدخلات العملية الإنتاجية بينما القدرات هي كفاءة منزح هذه الموارد لإنجاز النشاطات (عشماوي مدینی، سامية يعني، 2020، الصفحتان 279-282).

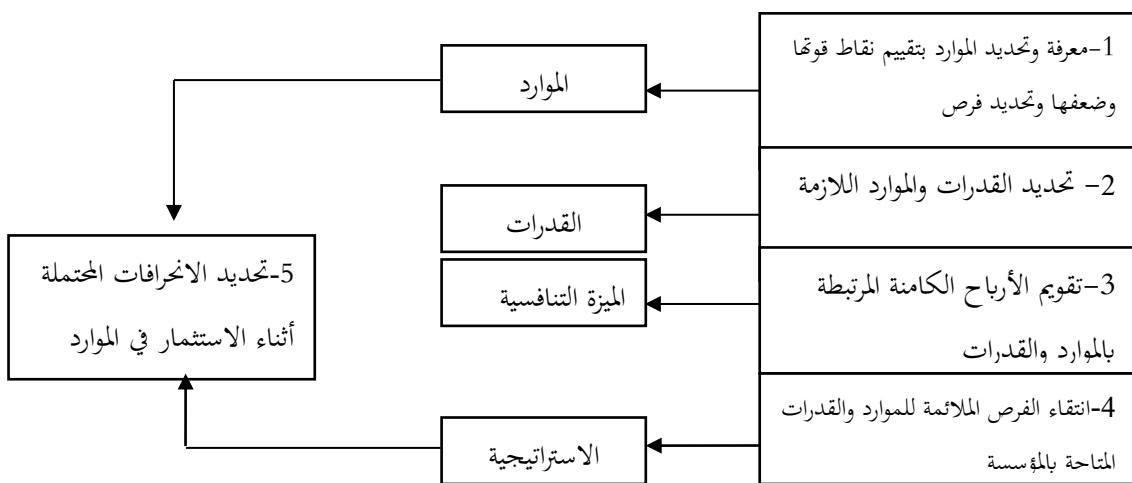
### **2- منهجة نظرية الموارد في تحقيق القدرة التنافسية**

إن مدخل المستند إلى الموارد يهدف إلى تحقيق التكامل في موارد النادرة والقيمة وغير القابلة للإحلال وصعبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية (مهدية، 2006، صفحة 97).

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن الكلاسية والتي تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق المستهدفة ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لمقاربة الموارد تعكس العملية حيث يبدأ مسؤولوا المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن إستغلالها لتحقيق أرباح دائمة ، وفي هذا الإطار نميز بين خمس خطوات أساسية لتجسيد القدرة التنافسية وهي:

- ✓ تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
  - ✓ التحديد الدقيق والتقييم السليم لقدرات المؤسسة؛
  - ✓ تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم إستخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من الموارد والقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع إنجازها، وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها ؟
  - ✓ إختيار الإستراتيجية الخاصة بالإستثمار وإستغلال الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليلها، وعدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة ترميمها ذاتياً من قبل المنافسين؟
  - ✓ تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليل نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وبالتالي زيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.
- والشكل المولى يوضح ذلك كيفية خلق ودعم القدرات التنافسية:

**الشكل رقم (19): خلق ودعم القدرة التنافسية من خلال مدخل الموارد**



المصدر: (حساني ، 2016، صفحة 58)

يتضح لنا من خلال الشكل أن الأساس في بناء القدرات والاستراتيجيات التنافسية يتحقق عندما يتواجد في المؤسسة الموارد والكفاءات القدرة ذات قيمة عالية التي تترجم فيما بعد إلى قدرات وكفاءات متميزة ترتكز عليها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة (بن عاليه، 2022، صفحة 99)، ويعتبر مدخل إدارة التميز الذي يسهم في إيجاد واستغلال وتطوير الموارد التي تمتلكها المؤسسة وذلك بتعزيز الابتكار والإبداع والقدرة على تقديم قيمة مضافة إلى العميل وبالتالي رفع قدراتها التنافسية بخلق ميزات تنافسية فريدة من نوعها يصعب تقليدها، إضافة إلى تركيز الإدارة على خلق جو علاقات جيد داخل المؤسسة وخارجها من شأن هذه العلاقات الجيدة أن يعزز من الاستغلال الأمثل للموارد، حيث أن العلاقات الجيدة مع الموردين تسهم في الحصول على موارد بجودة أعلى وتكلفة أقل، والشراكات الاستراتيجية التي تبنيها المؤسسة تمكن تقاسم المخاطر والموارد والاستفادة من التكامل والتعاون في المواد الكفاءات وتبادل المعرفة والخبرات والتكنولوجيات

(Ghemawat, 2001, p. 25),

**المطلب الثالث: فعالية إدارة العمليات في ترقية القدرة التنافسية**

تبرز إدارة العمليات كعنصر محوري يسهم بفعالية في تحسين الكفاءة التشغيلية، ومن منصور إدارة التميز لم تعد إدارة العمليات تقتصر على الأداء التقليدي، بل أصبحت تمثل منهاجا استراتيجيا يسعى لتحقيق التميز المستدام عبر تبني أفضل الممارسات ورفع جودة المنتجات والخدمات، تقليل التكاليف، مما ينعكس مباشرة على تعزيز القدرة التنافسية وخلق القيمة المضافة إلى العميل.

**أولاً: ماهية إدارة العمليات**

إن إدارة العمليات هي القلب النابض للمؤسسة، حيث تحدد مدى قدرتها على تلبية احتياجات السوق بفعالية وكفاءة، وتعرف بأنها مجموعة من الأنشطة المتتابعة تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات، وتشمل العمليات جميع الخطوات والإجراءات التي يتم اتخاذها لتحويل الموارد الداخلية إلى منتجات وخدمات نهائية، وتشمل العمليات مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل تحظيط الموارد، وإدارة المخزون، وتحديد متطلبات الإنتاج، وتصميم العمليات وتوزيع المنتجات، وضمان الجودة وإدارة العمليات وتحسين العمليات. وتحتفل هذه الأنشطة حسب نوع الصناعة المنتج أو الخدمة (صار، 2023، صفحة 179)

وتكون أهمية وأهداف إدارة العمليات في الإستخدام الأمثل للموارد، وضمان جودة المخرجات، وتلبية توقعات العميل بما يدعم موقع المؤسسة في السوق، حيث تعد إدارة العمليات من العناصر الحيوية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وهي من الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية (Stevenson, 2021, pp. 494-500)

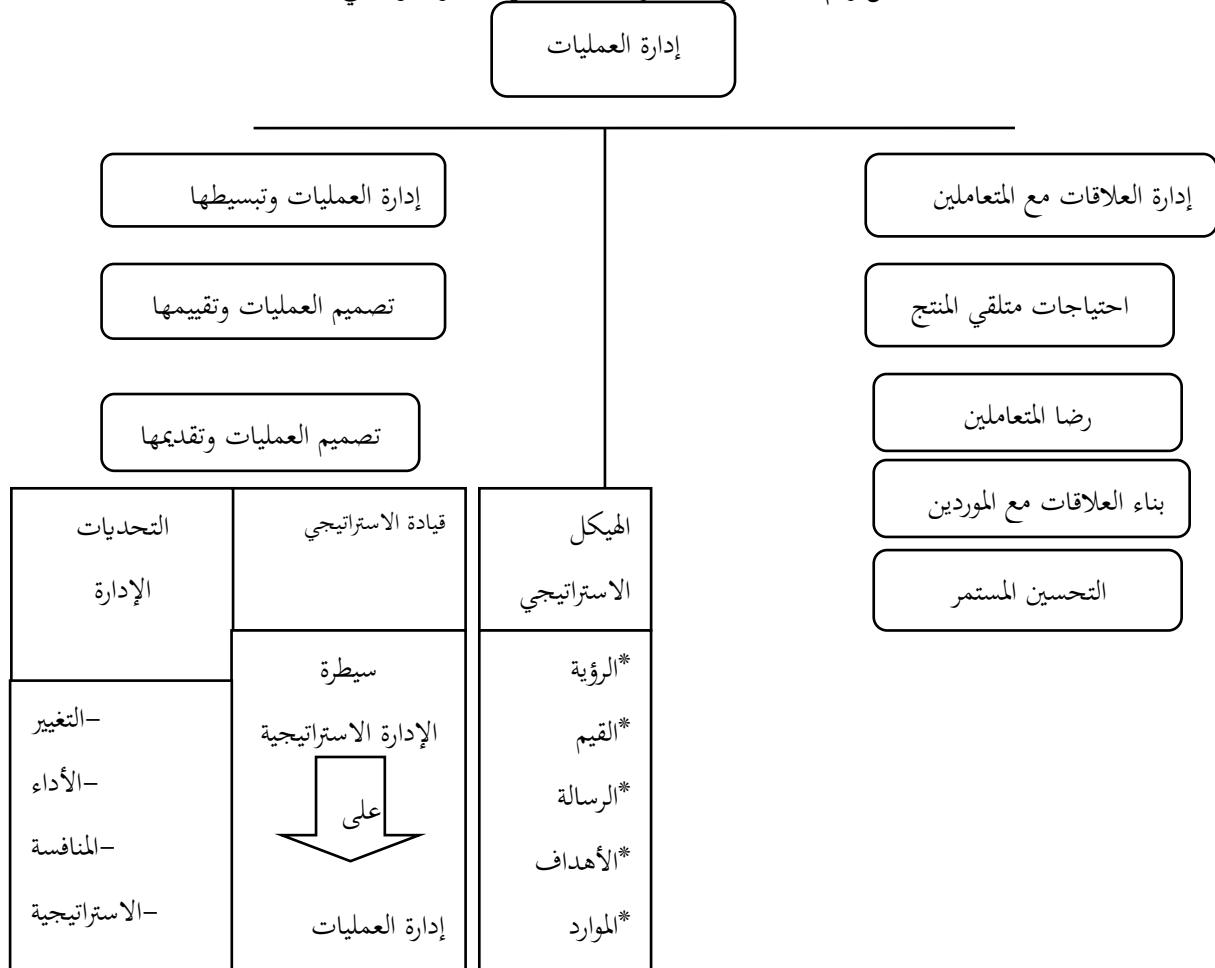
**ثانياً: دور إدارة العمليات في زيادة القدرة التنافسية**

تعتبر إدارة العمليات من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال التنافسية، فهي لا تقتصر على ضمان سير الأنشطة التشغيلية بكفاءة، بل هي تسهم بشكل مباشر في بناء الميزة التنافسية مستدامة، وعليه فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير عملياتها وإدارتها بطريقة عملية ومنهجية تمتلك فرصة أكبر لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتحقيق أداء مالي متوفّق بالإضافة إلى موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، وقد أشار Hayes & Wheelwright (2025) إلى أن المؤسسات التي تدير عملياتها بتميز لا تتفوّق فقط في الجودة والكفاءة، بل تخلق لنفسها مساراً استراتيجياً للريادة في الأسواق.

تعتمد إدارة العمليات المصداقية المؤسسية، وذلك بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وموثوقة في الوقت المناسب حيث تسهم العمليات في زيادة مستويات رضا متلقي السلعة أو الخدمة، وعليه يجب أن تكون العمليات مصممة ومنفذة لتحقيق خفض كل من الكلفة والجهود وتقليل المخاطرة للحد الأدنى مع تحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفاعلية والجودة.

حيث أن المؤسسة التي توجد بها العمليات المتميزة تنتهي أسلوباً إيجابياً وفاعلاً لتصميم هذه العمليات، وتركز على منع المشاكل قبل حدوثها والمراجعة المتواصلة للنتائج لإيجاد طرق لتنظيم الإجراءات وتقليل الروتين، وإن إدارة العمليات مرتكزة على إدارة العلاقات مع المعاملين وإدارة العمليات وتبسيطها، وكل واحد منها يتأسس من عدد من المستويات وهي موضحة في الشكل المولى:

**الشكل رقم (20): خريطة إدارة العمليات في التميز المؤسسي**



المصدر: (باشيوة، 2023، صفحة 163)

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

نلاحظ أعلاه أن إدارة العمليات تحافظ على قنوات اتصال ذات اتجاهين، مفتوحة مع الزبائن لتطوير وفهم دقيق ومتambi لاحتياجاته وتوقعاتهم، والعمليات في فحص إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم منتجات والخدمات، كما يقيم فاعلية التي تتبعها المؤسسة في المجالات إدارة عمليات لتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تجاوزها وجمع ملاحظات المتلقى (التغذية الراجعة) وتضمينها في عملية تصميم مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء من خلال:

- ✓ تحديد العمليات واعتماد أساس لتطبيق العمليات وتصنيفها؛
- ✓ ربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ذات العلاقة؛
- ✓ تكامل العمليات مع بعضها البعض؛
- ✓ تصميم العمليات وتحديد مدخلاتها ونتائجها والقائمين عليها؛
- ✓ توثيق العمليات واعتماد مؤشرات أداء للعمليات من حيث الكفاءة والفعالية؛
- ✓ تنفيذ العمليات وتدريب على العمليات القائمة والجديدة؛
- ✓ تقييم العمليات (كتفاتها وفعاليتها)؛
- ✓ تحسين العمليات بطرق إبداعية وفق نتائج التقييم والتغذية الراجعة من ذوي العلاقة؛
- ✓ تحديد مشكلات العمليات وتحليلها وإيجاد حلول إبداعية (باشيو، 2023، الصفحات 163-164)

### **ثالثاً: مكانة إدارة سلسلة القيمة في قوامة القدرة التنافسية**

يعد نموذج سلسلة القيمة أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية والتي تستخدم لتشخيص الأنشطة الأخلاقية للمؤسسة، فمفهومها يدور حول إضافة أكبر قيمة ممكن وبأقل تكلفة وقياس مقدار القيمة المضافة التي يساهم بها كل نشاط في المنظمة ككل، وكذا مساهمة المؤسسة ككل في تحقيق الميزة التنافسية (بحون، 2024، صفحة 21)

إن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبائن، حيث أن تحليل سلسلة القيمة هو منهجية طورها Porter تصف وتحلل نشاط الشركة في صناعة معينة من خلال التحليل المنهجي للوظائف (الأنشطة) التي تؤديها المؤسسة، وكذلك التفاعلات بين هذه الأنشطة لتحديد مصادر الميزة التنافسية.

ووفق Porter تبع القدرة التنافسية للشركة من استطاعتها على توليد قيمة للعميل (التمايز)، ومن هذا المنظور تسمح سلسلة القيمة من خلال تحليل المؤسسة بفهم أفضل لسلوك التكلفة داخل المؤسسة وتحديد فرص التمايز، وهي أيضاً أداة لتحسين كل عنصر من عناصر العملية بعزل عن غيرها وتنظيم النشاط بمدف تقدير أقصى قيمة بأقل تكلفة (REGUIEG, 2013-2014, p. 180) تشمل سلسلة أنشطة مقسمة إلى فيئتيها:

#### **1- الأنشطة الأساسية**

**أ- اللوجستيات الداخلية:** وتمثل في استلام وتخزين وتحصيص موارد الإنتاج المطلوبة للمنتج (التناولة، المراقبة المخزون والإرجاع للموردين...)  
إضافة على الإنتاج أي تحويل وسائل الإنتاج إلى منتجات نهائية

**ب- اللوجستيات الخارجية:** والمتمثلة في جمع المنتجات وتخزينها وتوزيعها الفعلى على العملاء مثل التسويق والبيع وجميع الأنشطة المرتبطة بتوفير الوسائل التي يمكن للعملاء من خلالها شراء المنتج ومنها أيضاً الإعلان والترويج وقوة المبيعات وعلاقات الموزعين والتسعير، بالإضافة

## **الفصل الأول: دور إدارة التميز في دعم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

إلى الخدمة وهي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات ما بعد البيع والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنتج أو الحفاظ عليه، مثل التركيب والتوزيع والتدريب وتوريد قطع الغيار وتكييف المنتج.

### **2- الأنشطة الداعمة**

**أ- البنية التحتية للمؤسسة:** مثل الإدارة، المالية...؛

**ب- الموارد البشرية:** تدريب الموظفين وتطوير الكفاءات ...؛

**ج- التطوير التكنولوجي:** البحث، الإبتكار، التحسين المستمر، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة المناسبة لأنشطة المؤسسة؛

**د- التموين:** توفير المستلزمات الالزمة للإنتاج من شراء المواد الأولية، الآلات والمعدات (Benhamou, 2015-2016, p. 125)

ويهدف تحليل سلسلة القيمة أولاً إلى تحديد الوظائف أو الموارد أو المهارات التي توفر ميزة تنافسية حالية أو محتملة كما يهدف إلى تحليل وتقدير تكوين وتنظيم عملية خلق القيمة داخل المؤسسة في علاقتها مع شركائها، تعظيم هامش الربحية والتي يجب على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية قوية ويمكن أن يستند ذلك إلى القدرة على تقديم عرض أقل تكلفة للعميل أو عرض يولد قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها (REGUIEG, 2013-2014, p. 23)

ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة بتحليل سلسلة القيمة ما يلي:

- ✓ تحديد وتعظيم الهامش باعتباره ركن أساسى لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، إذ يمثل الهامش القيمة المدركة من طرف العملاء اتجاه منتجات وخدمات المؤسسة مطروح منها التكاليف؛
- ✓ زيادة فعالية المؤسسة نتيجة تحقيق أفضل العلاقات بين الأنشطة المرتبطة بعضها البعض والخالقة لقيمة؛
- ✓ السيطرة على تكاليف الأنشطة غير الخالقة لقيمة؛
- ✓ ضمان التميز من خلال القدرة على التعرف على مختلف مصادر الميزة التنافسية وتوجيه الإهتمام عليها (صوت, 2017, صفحه 88) إن إدارة العمليات تعتبر جزءاً محورياً في سلسلة القيمة حيث يساهم في تحسين كل الأنشطة المرتبطة بإنتاج وتسليم المنتجات والخدمات، وإن تحسين العمليات الداخلية ينعكس إيجاباً على سلسلة القيمة ككل مما يمكن المؤسسة من تقديم قيمة مضافة لعملائها مقارنة بمنافسيها وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، حيث إن التكامل بين إدارة العمليات وسلسلة القيمة، ونظام أوسع يضم عدداً من سلاسل القيمة، ولفهم القدرات الاستراتيجية للمؤسسة أصبح غير كافي أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمؤسسة فقط، بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المحظوظين والموزعين فقدرة المؤسسة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن تكون عاملاً مهماً ومصدراً للميزة التنافسية (بسمية، 2006، صفحة 101)

## **خلاصة الفصل**

في ختام هذا الفصل، يتضح لنا أن إدارة التميز لم تعد خياراً إضافياً للمؤسسات بل أصبحت إستراتيجية لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الحادة، حيث أن إدارة التميز لا تقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب بل يمكن ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة، الابتكار، والتكيّر على رضا العملاء هو ما يشكل عوامل حاسمة في تعزيز قدراتها في المنافسة، ويعتمد نجاح إدارة التميز بالدرجة الأولى على إلتزام القيادة الفعالة في ترسير ثقافة الجودة ووضع رؤية استراتيجية واضحة، حيث إن القيادة الفعالة لديها قدرات متنوعة لتشجيع ودعم وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة من خلال تحفيز العاملين ودعم الابتكار وخلق بيئة تنظيمية مرنّة لمتغيرات الحبيط المؤسسي.

كما أن إدارة التميز تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي من خلال تحسين الإنتاجية، خفض التكلفة وزيادة رضا الأطراف المعنية مما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي، حيث أن الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة والتي تستخدم كمصدر لقدراتها التنافسية والتي تعكس المهارات الوظيفية والتنظيمية وتترجم في إستراتيجيات تنافسية، ولهذا نجد أن إدارة التميز ترتكز أيضاً على بناء علاقات وشراكات إستراتيجية تعاونية تساهم في المحافظة على استدامة الميزة وزيادة الحصة السوقية وفتح آفاق للنمو والمنافسة.



## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البسكتة للإسمنت، -بسكرة-

تہذیب

إن الأوضاع الحالية التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تسمح لها بأن تستمر وتطور في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة ويفتحها الغموض والتغيرات السريعة والمفاجئة، دون اللجوء إلى أساليب إدارية وتسوييرية جديدة تساعدها على زيادة قدراتها التنافسية في مواجهة هذه التغيرات والمنافسة، وهذا لضمان استمراريتها والتميز عن منافسيها وخلق المزايا التنافسية سواء محلياً أو عالمياً.

وعقب عرض أهم الأطر النظرية المتعلقة بإدارة التميز والقدرة التنافسية، وكذلك درجة إسهام إدارة التميز في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ارتأينا في هذا الفصل التطبيقي محاولة إسقاط هذه الدراسة النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسماعيلية الكائنة بولاية بسكرة، باعتبارها من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الإسمنت على المستوى الوطني، بحيث أن هذه الدراسة التطبيقية ترمي إلى معرفة واقع إدارة التميز داخل المؤسسة ومستوى مساهمة إدارة التميز في رفع أداتها وموقعها التنافسي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات وتحليلها على غرار المقابلات والاستبيان بالإضافة دراسة التقارير الرسمية للمؤسسة، وقد فمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

يتناول المبحث الأول تقديم مؤسسة البسكريّة للإسمُنْت، بدءاً بتعريفها ونشأتها وتطورها، ثم الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة البسكريّة للإسمُنْت، وبعدها التطرق إلى منتجات ومنافسو مؤسسة البسكريّة للإسمُنْت، وأخيراً عرض هيكل ومستويات التنظيم لمؤسسة البسكريّة للإسمُنْت.

يتعرض المبحث الثاني إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية وتبيان مجتمع وعينة الدراسة، ثم كيفية تصميم الإستبيان والأساليب المستخدمة، ووصولاً إلى التأكيد من ثبات وصدق الإستبيان، وأخيراً تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتطرق البحث الثالث لتحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الأبعاد والمحاور المكونة للاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها. وكذلك إختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بإستخدام معادلات الإنحدار البسيط المتعدد وهذا كله بعد أداء إختبار التوزيع الطبيعي من أجل التأكد من خطية العلاقة وإمكانية إجراء الإختبارات المعلمية.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكري للإسمنت - بسكرة-

تعد صناعة الإسمنت من أهم الصناعات الاستراتيجية التي تساهم بشكل فعال في دعم الاقتصاد الوطني لما لها من دور محوري في تلبية احتياجات قطاع البناء والأشغال العمومية، وفي هذا الإطار تبرز مؤسسة البسكري للإسمنت كواحدة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال في الجزائر، وعليه ستتناول في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال نشأتها والتطورات التي طرأت عليها، أهدافها، مهامها، هيكلها التنظيمي، وكذا تشخيص نشاطها الاستغاثي.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكري للإسمنت

شهد قطاع البناء في الجزائر نمواً كبيراً منذ سنة 2000، وتعتبر مؤسسة البسكري للإسمنت من أبرز المنتجين في السوق المحلي وتلعب دوراً مهماً في تلبية احتياجات قطاع البناء والتشييد في الجزائر.

##### أولاً: نشأة مؤسسة البسكري للإسمنت

تأسست مؤسسة البسكري للإسمنت (S.B.C) BISKRIA CIMENT في جانفي 2009، ذات طابع اقتصادي تجاري، وهي شركة مساهمة خاصة بحيث جميع المساهمون فيها هم المتعاملون الاقتصاديون خواص جزائريون، وتحظى للقانون الجزائري، مقرها الرئيسي جماعة دار بلاحرش برايس دائرة جمورة على بعد 18 كم شمال شرق ولاية بسكرة، تترفع على مساحة 100 هكتار، حيث أنها تعتبر أكبر مصنع لإنتاج الإسمنت في الجزائر، رأس مالها 4.284.000.000 دج وتمويل من البنك الجزائري بنسبة 75% ، تنشط في قطاع مواد البناء فرع الإسمنت، نشاطها الرئيسي يكمن في إنتاج وتسويق الإسمنت.

وانطلق الخط الأول للإنتاج والتسويق في ماي 2016، وتم استئناف خطين آخرين في نهاية 2017، أما الخط الرابع فانطلقت العملية الإنتاجية فيه في 2023 . وعليه تعتمد المؤسسة على أربعة خطوط للإنتاج بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris)

- ✓ الخط الأول: بطاقة إنتاجية 3000 طن يومياً و 1 مليون طن في السنة؛
- ✓ الخط الثاني: بطاقة إنتاجية 6000 طن يومياً و 1.5 مليون طن في السنة؛
- ✓ الخط الثالث: بطاقة إنتاجية 6000 طن يومياً و 1.5 مليون طن في السنة؛
- ✓ الخط الرابع: بطاقة إنتاجية 1500 طن يومياً و 750.000 طن في السنة.

حيث أصبح ينتج المصنع حالياً حوالي 5 مليون طن من الإسمنت سنوياً. ويبلغ العدد الإجمالي لعمال وموظفي المؤسسة حوالي 2800 عامل منهم:

- ✓ حوالي 1300 عامل بشكل مباشر؛
- ✓ حوالي 1500 عامل بشكل غير مباشر.

كما أن مؤسسة البسكري للإسمنت متحصلة على شهادات الأيزو ومعايير الدولية للجودة التالية:

- ✓ شهادة ISO 9001 – 2015 : يتم تعريف ISO 9001 على أنه المعيار الدولي الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة (QMS) تستخدم المنظمات هذا المعيار لإثبات قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات بشكل متسق والتي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية.
- ✓ شهادة CE: تشير شهادة CE إلى أن المنتج يتوافق مع معايير الاتحاد الأوروبي للسلامة والصحة وحماية البيئة، ومطلوب لتسويق المنتجات في المنطقة الاقتصادية الأوروبية.

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البسكري للإسمنت - بسكرة.**

✓ شهادة ASTM: تشير شهادة ASTM إلى أن المنتج يتوافق مع المعايير التي وضعتها الجمعية الأمريكية للاختبار والمواد (ASTM) لضمان الجودة والسلامة والأداء. تستخدم هذه المعايير على نطاق واسع في مختلف الصناعات. ويمكن الإطلاع على هذه الشهادات في الملحق.

### **ثانياً: الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة البسكري للإسمنت**

تنتهج مؤسسة البسكري للإسمنت عدد من الاستراتيجيات ورؤى مستقبلية تجعلها تتفاعل وتتناغم مع محيطها المجتمعي وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء ونجد أن المؤسسة تعمل على:

#### **1- الجودة**

يتم تصنيع إسمنت مؤسسة البسكري للإسمنت وفقاً للمعايير الجودة الصارمة لضمان نتائج موثوقة ومتنسقة في كل مرة. وهي توافق مع المعايير الدولية لجودة الإسمنت ويتم اختبارها بانتظام لضمان الامتثال؛

#### **2- المصداقية**

تتمتع مؤسسة البسكري للإسمنت بسمعة طيبة في مجال الموثوقية وجودة خدمة العملاء. إضافة إلى أن منتجاتها متوفرة بكثرة في السوق كافية لتلبية طلب السوق ويتم احترام مواعيد التسليم، ولديه فريق وعي كامل بالتحسين المستمر، ويركز بشكل كامل على السوق.

#### **3- الاستدامة**

يتم تصميم الإسمنت من مؤسسة البسكري للإسمنت لتدوم لفترة طويلة. فهي مقاومة للعوامل الجوية والتآكل والمواد الكيميائية، فمن خلال اختبار منتجاتها، يمكن التأكد من أن منتجاتها سوف تستفيد من الاستدامة على المدى الطويل.

#### **4- البيئة والتنمية المستدامة**

يلتزم مصنع الإسمنت بتقليل تأثيره البيئي من خلال تبني ممارسات التصنيع المستدامة وتقليل انبعاثات الغازات المسامية للاحتباس الحراري، بحيث يستخدم أحدث التقنيات لإعادة تدوير المواد وإعادة استخدامها، وتقليل النفايات. فهي في هذا المجال تعتبر من المؤسسات الأقل تلويناً على المستوى الوطني مع التحكم في استهلاك الطاقة بجميع أنواعها لضمان التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وتحقيق أهدافها في هذا المجال، بدأت أعمالها بالفعل في مرحلة اختيار التكنولوجيا المستخدمة، والتي تتميز بتركيب مرشحات أكياس غير ملوثة عملياً مقارنة بالمرشحات الكهروستاتيكية المستخدمة في مصانع الإسمنت الأخرى.

#### **5- المسؤولية الاجتماعية**

لقد ساهمت مؤسسة البسكري للإسمنت بشكل كبير في الحد من البطالة في المنطقة، بالإضافة إلى مساعدة الطلاب في جامعة بسكرة على إثراء معارفهم العملية. بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة لها بعض المبادرات المحلية لتعزيز البنية التحتية الحيوية، مثل مساهمتها في تجهيز مركز الإطفاء الجديد وتحسنه الاجتماعية للمؤسسة.

وفي إطار تحفيز ودعم عملائها قامت المؤسسة هذه السنة بإقامة حفل تكريمي لموظفيها في عيد العمال العالمي، اعترافاً بتفانيهم في بناء نخضة المؤسسة وتطويرها.

وإن مؤسسة البسكري للإسمنت لها حضور بارز في الملتقيات والصالونات ذكر منها:

﴿ ملتقى البسكري للإسمنت بسطيف في 29/04/2021 وخصص لتعريف مشروع البسكري للإسمنت وعرض خاص حول كفاءتها في التحكم في المعايير العالمية والبيئية، وعرض سوق الإسمنت 2019 وتوقعات 2020،

﴿ مشاركة شركة بسكري للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 23 من صالون البناء والأشغال العمومية يوم 7 إلى 11 نوفمبر 2021،

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البسكري للإسمنت - بسكرة.

- ◀ المشاركة شركة ب العسكرية للإسمنت في الصالون الدولي للتصدير واللوجستيك يوم 6 جويلية 2021؛
- ◀ مشاركة شركة ب العسكرية للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 24 من صالون البناء والأشغال العمومية يوم 30 مارس 2022، تحت عنوان جودة الخدمة/ المنتوج لرضى الزبون؛
- ◀ مشاركة شركة ب العسكرية للإسمنت في ملتقي إفريقيا للاستثمار والتجارة الطبعة الثامنة جويلية 2022؛
- ◀ مشاركة شركة ب العسكرية للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 27 من صالون البناء والأشغال العمومية من 4 إلى 8 ماي 2025؛
- ◀ ملتقي البسكري للإسمنت (إنجازات 2024 وأهداف 2025) والذي تضمن ثلاث رسائل أساسية لعام 2025 :
  - ✓ جودة المنتجات والثبات: الإلتزام بتقديم منتجات عالية الجودة تلي أعلى المعايير، مع ضمان ثبات الجودة طوال العام لمواصلة التميز؛
  - ✓ تنوع الإسمنت الأبيض: بتقديم تشكيلة متنوعة من الإسمنت الأبيض مع خيارات متعددة في التغليف والتوضيب؛
  - ✓ سياسة تجارية مرنة

ولقد انضمت مؤسسة البسكري للإسمنت كعضو في 5 جويلية 2024 إلى الرابطة العالمية للإسمنت (wca)

(Association)، حيث أتاحت الانضمام إليها تعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي، إضافة إلى الاستفادة من شبكة واسعة من الخبراء والمؤسسات الفاعلة في قطاع الإسمنت مما يمكنها من مواكبة التطورات التقنية والمعايير البيئية المعتمدة عالميا، إضافة حصولها على منافذ لتصريف إنتاجها للأأسواق العالمية.

### المطلب الثاني: منتجات ومنافسو مؤسسة البسكري للإسمنت

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة البسكري للإسمنت تعتبر العمود الفقري لنشاطها الإنتاجي، حيث تسعى من خلالها تلبية احتياجات المختلفة لسوق الوطنية أو الخارجية، وتنشط المؤسسة في سوق جزائري يشهد تزايدا في عدد الفاعلين في هذا القطاع مما يجعل المنافسة عنصرا في تحديد موقعها وهذا تحدى المؤسسة نفسها أمام تحدي مستمر لحفظ حصتها السوقية وتطوير استراتيجياته فعالة تعزز من قدراتها التنافسية.

#### أولا: منتجات مؤسسة البسكري للإسمنت

إن عملية الإنتاج في مؤسسة البسكري للإسمنت تبدأ من قطاع الحاجر، أين تستخرج موادها الخام الرئيسية من منجم جبل مهور للحجر الجيري الذي يقع على بعد حوالي 2 كم من المؤسسة، ومن منجم إطراف للطين الذي يقع على بعد 15 كم عن المصنع، وتم عملية استخراج الكلس ومادة الطفلة وتنقل إلى منطقة الكسرات بواسطة شاحنات ضخمة أين يتم تكسير الخام الأساسية والتي يفوق حجمها المتر لتصبح 80 مم، تسهيلا لعملية النقل وتنقل فيما بعد في سيول مرورا إلى طاحونة أفقية وأخرى عمودية، ثم يتم إيداعها في فرن درجة حرارته 1400 درجة مئوية ثم تمر إلى أحد المبردات للحصول فيما بعد على الإسمنت والذي يوجه مباشرة إلى معامل التحاليل والذي يحتوي على طاقم مخبري مجهز بأعلى أجهزة تقنية حديثة ودقيقة لتأكد من تطابق المنتج للمعايير الدولية ومن ثم إعطاء الضوء الأخضر لعملية التعبئة والتسويق للمنتج.

ولضمان السير الحسن والنجاعة للعملية الإنتاجية اعتمدت مؤسسة البسكري للإسمنت على التموين الداخلي وذلك بإنشاء مصلحة التموين لتوفر كل ما يحتاجه المصنع، إضافة إلى هذا ولضمان إستقرارية الإنتاج خصص أيضا إدارة الصيانة وورشاتها والتي يقوم عليها مهندسون ومتخصصون في قطاع الميكانيك والكهرباء والخراسنة، زد على هذا هناك وحدة التحكم مجهزة بأجهزة ذات تقنيات عالية وحديثة و متخصصين من إطارات مختلفة، بحيث يتم هنا مراقبة سير العملية الإنتاجية من بدايتها حتى خروجها للتسويق، وبعد الحصول على المنتوج

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البسكري للإسمنت - بسكرة.**

يأتي دور مصلحة التسويق والتجارة والتي تعمل باستراتيجيات لتسهيل إيصال المنتجات للعملاء والسوق الوطنية والأجنبية من للإسمنت وذلك بالامتيازات التي تقدمها لزبائنها.

وتنتج مؤسسة البسكري للإسمنت المنتجات التالية:

- إسمنت بورتلاندي للخرسانة عالية الأداء CEM I 42.5R: ذو مقاومة سريعة على المدى القصير مخصصة للمناطق التي يجب أن تكون فيها مدة نزع القوالب قصيرة ينصح به خصيصا للاستعمال في المناطق ذات الجو البارد خاصة فصل الشتاء؛
- إسمنت بورتلاند بإضافات من نوع II CEM II/A-L 42.5 R II: إسمنت رمادي بإضافات موصى بها للخرسانة عالية الأداء مع الإعداد السريع، مخصص لأنشغال البناء للبني التحتية، أشغال البناء للعمارات الهندسية المدنية، وكذلك في مجال البناء ذات التصنيع المسبق.
- إسمنت بورتلاند بالجير CEM II/B-L 32.5R: إسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية والطرقات.
- إسمنت بورتلاند مقاوم للكبريتات ذو حرارة إماهة منخفضة CEM I 42.5N SR3 LH: إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو الحرارة إماهة منخفضة (LH) لجميع أشغالكم في بيئة ذات نسب عالية من الكبريتات، مناسب أيضا لأنشغال الخرسانة الضخمة والمستمرة في طقس الحار الذي يتطلب إسمنت بأقل انبعاث حراري؛
- إسمنت أبيض بورتلاند CEM II/BL42.5N و CEM I 52.5R: إسمنت أبيض جيري، ويستخدم في أعمال التشطيب والديكور، وكمادة لاصقة لل بلاط والرخام؛
- الإسمنت السائب: يستخدم لصب الخرسانات والأساسات والأعمدة والمنشآت الكبيرة مثل السدود الموانئ المطارات وغيرها من الاستخدامات الأخرى، ومن خصائص هذا المنتج تقليل التكلفة لعدم الحاجة للتغليف وسهولة النقل حيث تنقل في صهاريج خاصة، وتقليل الفاقد بحيث يتم استخدامه بكفاءة أكبر.

إن كل هذه المنتجات السابقة الذكر مطابقة للمعايير الجزائرية (NA442-2013)، ومنتجة وفقاً لمعايير ومواصفات الاتحاد الأوروبي CE وهو شرط قانوني في سوق الاتحاد الأوروبي، وتم تصميم وتصنيع المنتجات في إطار نظام إدارة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.

### **ثانياً: منافسو مؤسسة البسكري للإسمنت**

يصنف مصنع البسكري للإسمنت من أبرز الوحدات الإنتاجية الخاصة في الجزائر، وبما أن المؤسسة متواجدة في قطاع ذا وزن ثقيل وفي سوق يتعج بالمنافسة الحادة، لذلك نجد عدة منافسين لها، وتم عملية المقارنة بين هذه المؤسسات من حيث القدرة الإنتاجية والتقدم التكنولوجي والتصدير للأسواق الخارجية سواء على الصعيد الولائي والوطني، وقد بلغ عدد مصانع ومؤسسات الإسمنت في الجزائر 18 مصنع موزعاً على ولايات مختلفة في الوطن. وعليه سنقوم ببعض المقارنات بين مؤسسة البسكري وبعض المؤسسات المنافسة لها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بعض مصانع الإسمنت في الجزائر لسنة 2025

التصدير	الطاقة الإنتاجية (مليون طن / السنة)	طبيعة الملكية	المؤسسة
المملكة المتحدة، بلجيكا، فرنسا، إسبانيا، ليبيا والنيجر، مالي، السنغال، غينيا، غانا توجو، الكمرنون، إيطاليا.	5	مساهمة خاصة جزائرية	البسكري للإسمنت
ساحل العاج، مالي، النيجر، السنغال، إسبانيا فرنسا، أمريكا الشمالية.	3	مختلط جزائرية وأجنبية	(CILAS) سيلاس
دول غرب إفريقيا، أمريكا اللاتينية، جزر الكاريبي، وأربا.	19.5	عمومي تابع للدولة	(GICA) مجمع جيكا
لديها عدة فروع في العالم أكثر من 70 فرع في العالم	8	مختلط مع سويسرية	لافارج هولسيم LafargeHolcim ) (Algérie)
كوت ديفوار، جمهورية الدومينيكان وهaiti.	1	عمومي تابع للدولة	مصنع أدرار (جيكا)
الدومينيكان.	3	عمومي تابع للدولة	مصنع عين ل الكبير سطيف(جيكا)
موريتانيا.	2.2	عمومي تابع للدولة	مصنع بني صاف (جيكا)
أبرمت اتفاقيات مع دول أوروبية و افريقية	1.8	عمومي تابع للدولة	مصنع صور الغزلان (جيكا)
_____	0.6	خاصة جزائرية	مصنع Chaâba (تبسة)

المصدر: <https://www.gica.dz> ، <https://www.annasronline.com> ، <https://www.elkhbar.com/press/article/25681> ، <https://www.lafarge.dg> ، <https://www.facebook.com/holcim.dz>  
 المصادر: على الاعتماد الطالية بالاعتماد على المصادر (<https://www.gica.dz>)

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البترولية للإسمنت - بسكرة.**

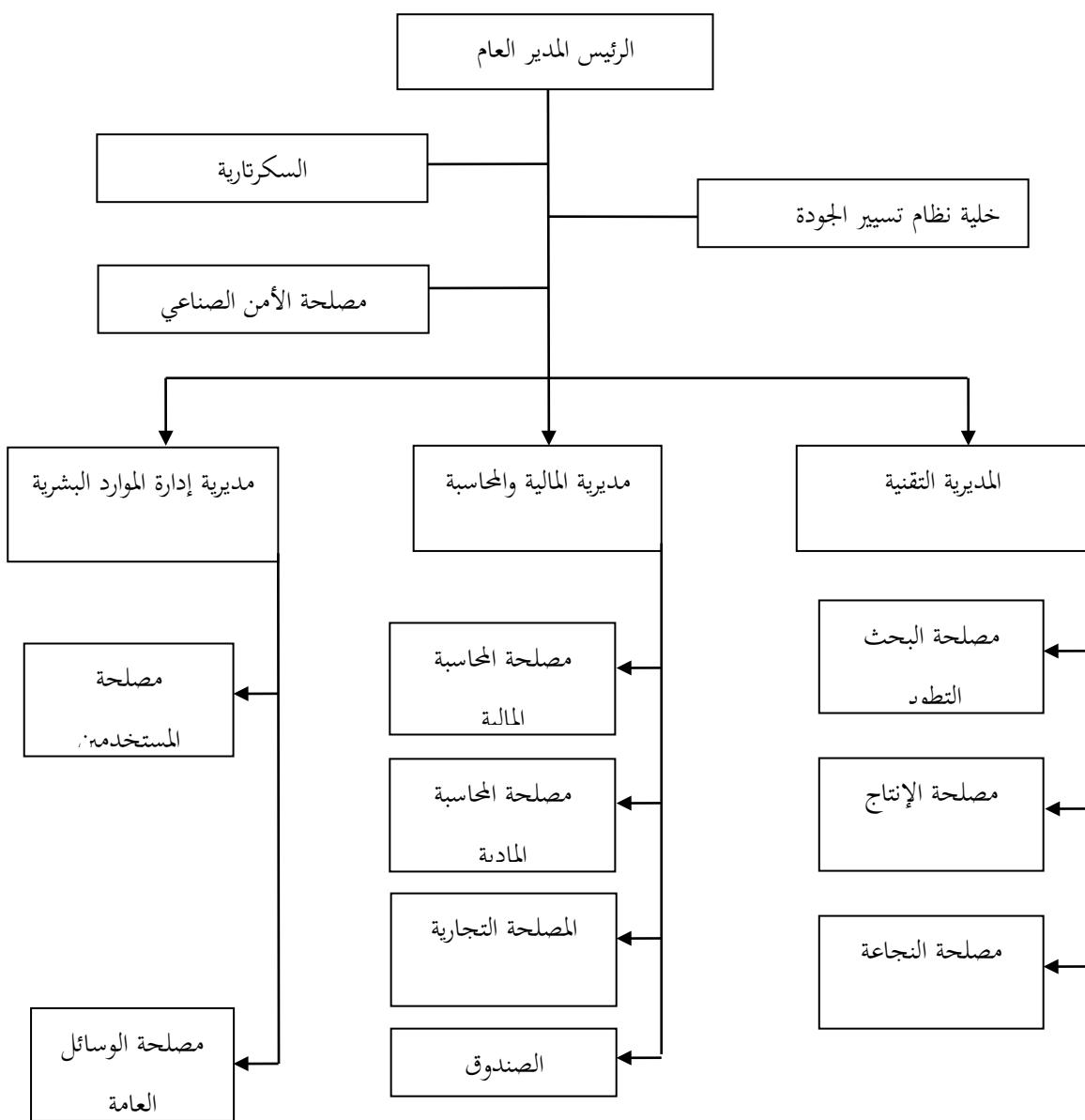
نلاحظ من الجدول أعلاه أن البترولية للإسمنت تقدر طاقتها الإنتاجية للإسمنت بحوالي 5 ملايين طن سنويًا ما جعلها تحتل مركزاً رياديًا في هذا القطاع، كما تعتبر فاعلاً اقتصادياً بتميزه بقدرات تصديرية معتبرة نحو الأسواق الخارجية، وهذا مما يعزز مكانتها التنافسية، إضافة إلى أنها أكبر مصنع خاص من حيث المساحة في الجزائر، ومقارنتاً مع منافسه في نفس الولاية مصنع سيلاس والذي تقدر طاقته الإنتاجية بـ3 مليون طن سنويًا، لكنه يصنف من المصانع الأكبر حداًثة من ناحية التكنولوجية وتحتل أيضًا موقعًا مميزًا وفاعلاً في التصدير الأوروبي وأوروبا وإفريقيا، إلا أن مصنع البترولية في تطويرها المستقبلي والاستراتيجية تطمح إلى التحسين المستمر والريادة، ومقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة والذي صرح بأن المصنع يباشر في مشروع بناء ثلاث مصانع أخرى (قيد الإنجاز) لإنتاج مواد البناء، كبلات وخلافه، وهذا يدل على توجه نحو تنمية الصناعية في قطاع البناء، وتقديم إسهامات كبيرة في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني، ومن شأن هذا توسيع و تسهيل توزيع منتجاتها والحصول على مواد أولية بأقل تكلفة من حيث النقل، إضافة إلى انضمامها إلى الرابطة العالمية للإسمنت (WCA) والذي يعود بفوائد جمة للمؤسسة منها دعم التكنولوجي والمشاركة في ورشات تدريبية ومهنية وفت آفاق جديدة للتصدير وغيرها من مزايا أخرى، كما أن مؤسسة البترولية للإسمنت تمتاز عن منافسها بتوفر نقل المنتجات للعملاء وتوفير قنوات اتصال متعددة للرد على الاستفسارات وتقديم الدعم الفني ومؤسسة البترولية للإسمنت ترتكز في توريد منتجاتها على المناطق الجنوبية الشرقية.

أما على الصعيد الوطني فتتصدر المؤسسة العمومية جييكا الريادة في السوق الوطنية من حيث الحجم ، وذلك بطاقة إنتاجية 19.5 مليون طن وهي تغطي حوالي 60% من متطلبات السوق المحلي، تليها لافارج هولسيم الجزائر بـ 8 مليون طن، وينعكس هذا على قدرة الجزائر على إنتاج والتي تصل إلى حوالي 40 مليون طن سنويًا وتعتبر إلى زيادتها إلى 50 مليون طن سنويًا، فيما يبلغ الطلب المحلي حوالي 21 مليون طن، وبما أن هناك فائض في الإنتاج المحلي الإجمالي لمصانع الإسمنت، يوجه هذا الفائض للتصدير، ولقد شهدت الصادرات الجزائرية للإسمنت وحسب تصريح السيد الوزير زيتوني التي بلغت 747 مليون دولار في عام 2023 والتي لم تكمل تعداد 60 مليون دولار في 2019، ويعكس ارتفاع الصادرات في مجال الإسمنت الحركية التي عرفها قطاع مواد البناء، حيث أصبحت الجزائر في المركز الثاني دولياً في تصدير مادة الكلينكر .

### **المطلب الثالث: هيكل ومستويات التنظيم بمؤسسة البترولية للإسمنت**

يعتبر الهيكل التنظيمي حجر الأساس في عملية التسيير الفعال لأي مؤسسة، إذ هو الشكل الرسمي الذي تنظم وفقه العلاقات الوظيفية والإدارية بين مختلف المصالح والوحدات وحتى الأقسام والورشات، ويعكس الهيكل التنظيمي درجة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، مما يضمن التنسيق الانسجام بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وتبعاً لذلك تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل المولى:

**الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت**



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها من سكرتارية مؤسسة العسكرية للإسمنت

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة أعلاه المستويات الإدارية ومختلف المصالح التي تسعى كل منها إلى القيام بدورها على أكمل وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وسوف ننطرق بإيجاز فيما يلي إلى دور ومهام مختلف مستويات ومصالح المؤسسة.

**أولاً: الرئيس المدير العام**

شخص معين من طرف إدارة المساهمين وهو يمثل أعلى سلطة تنفيذية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، حيث يهتم بالإشراف العام على نشاط المؤسسة ككل، ومن أبرز مهامه:

- تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ووضع السياسات العامة؛
- اتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بالاستثمار، الإنتاج، التوسيع، الشراكات؛
- الإشراف على مختلف المصالح (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية)؛

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البصري للإسمنت - بسكرة.**

- يمثل المؤسسة قانونيا أمام المتعاملين الاقتصاديين؛

- التوقيع على الوثائق الرسمية باسم المؤسسة.

### **ثانيا: السكرتارية**

تعتبر حلقة الوصل بين مدير المؤسسة وبين الأجهزة الإدارية والمصالح الأخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين مهامها

ما يلي:

- تسجيل البريد الصادر والوارد؛

- الاستقبال الجيد للعملاء والموردين وتسهيل اتصالهم بمدير المؤسسة؛

- استقبال المكالمات الهاتفية، والاتصال بالعاملين؛

- الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات؛

- تنظيم المواعيد والاجتماعات،

- تنظيم وتسهيل مهام المدير.

### **ثالثا: خلية نظام تسيير الجودة**

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في المؤسسة لما لها من دور كبير في التأكد من أن الإسمنت المنتج مطابق للمعايير والمواصفات المطلوبة سواء كانت محلية أو دولية وقبل الإنتاج وأثناءه وبعدة، ويختضع للرقابة الازمة لضمان الالتزام بالمواصفات والقوانين، وإن مهام وهذه المصلحة تشمل ما يلي:

- مراقبة المواد الأولية والتأكد من مطابقتها للمعايير قبل دخولها في عملية الإنتاج؛

- فحص ومراقبة مراحل الإنتاج خطوة بخطوة لتفادي الأخطاء والعيوب؛

- إختبار المنتجات النهائية قبل طرحها في السوق؛

- تطبيق أنظمة ومعايير الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة؛

- التنسيق مع باقي مصالح التخزين والإنتاج والتسويق لضمان التكامل في العمل وتحقيق الجودة الشاملة.

ونجد هنا أن مؤسسة البصري للإسمنت متحصلة على 3 شهادات دولية وتحرص دائما وبصرامة على تطبيق هذه المعايير.

### **رابعا: مصلحة الأمن الصناعي**

هي مصلحة داخل المؤسسة تعنى بحماية الأشخاص، الممتلكات، وضمان تطبيق إجراءات الوقاية والسلامة داخل أماكن العمل،

ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

- التأكد من هوية الزوار والمتعاملين مع مؤسسة؛

- ضمان تطبيق تعليمات السلامة (مثلا ارتداء الخوذة، معدات الحماية ....)، فهي تعد ضرورية لاحترام القوانين والتشريعات المتعلقة

بالأمن الصناعي؛

- تنظيم دورات تكوينية في الوقاية والأمن لفائدة العمال؛

- صيانة أجهزة الإنذار والمراقبة؛

- حراسة ممتلكات المؤسسة.

#### خامساً: المديرية التقنية

هي الجهة المسؤولة عن تسيير وتنظيم الأعمال التقنية من خلال الإشراف على الإنتاج وصيانة الآلات وتطوير الوسائل التقنية وضمان واحترام المعايير التكنولوجية المعتمدة، وت تكون هذه المديرية من المصالح التالية:

##### 1- مصلحة البحث والتطوير

هي مصلحة تهتم للبحث عن حلول جديدة ومتقدمة، وتطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهي المسؤولة على تحليل متطلبات السوق والبحث عن حلول متقدمة تسمح لتحسين المنتجات من حيث الجودة والتكلفة، كما تساهم أيضاً في إدخال تقنيات جديدة وتطوير أساليب العمل مما يمنح المؤسسة مرونة أكبر واستجابةً أوسع للتغيرات.

##### 2- مصلحة الإنتاج

تعد من أهم المصالح الحيوية للمؤسسة، وهي القلب النابض لها، فهي عن تحقيق العائد الريحي واستمرار المؤسسة من خلال إنتاج السلع وتلبية متطلبات السوق.

##### 3- مصلحة النجاعة

وهي مصلحة تعنى بقياس وتحسين كفاءة الأداء العام للمصالح والموارد وذلك لتحقيق أفضل التكاليف والجهد الممكن، بحيث تركز هذه المصلحة على تحسين الإنتاجية، استغلال الموارد بفعالية وتحديد نقاط القوة والضعف في التسيير وذلك بمتابعة مؤشرات الأداء وتحليل الإنتاجية على مختلف الأقسام والمصالح.

#### سادساً: مديرية المالية والمحاسبة

تقوم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي ومعالجة البيانات المحاسبية لجميع الإيرادات والمصاريف وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي، وت تكون هذه المديرية من أربع مصالح:

##### 1- مصلحة المحاسبة المالية

تقوم هذه المصلحة بالقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية وغيرها من المهام التي يمكن توضيح بعضها من خلال ما يلي:

- التسجيل المحاسبي لجميع العمليات المنفذة؛

- مراجعة جميع الوثائق والبيانات والأدلة والاحتفاظ بها؛

- إعداد جداول المقاربة البنكية؛

- إعداد القوائم المالية؛

- إعداد الميزانيات التقديرية؛

- القيام بأعمال نهاية الدورة وإجراءات الجرد؛

- تحليل وتقييم الانحرافات.

##### 2- مصلحة المحاسبة المادية

تتكلف هذه المصلحة بالمتابعة اليومية لحركة المخزونات من دخول وخروج وذلك بالتنسيق مع المصلحة التجارية وأمناء المخازن، وتمثل مهامها في:

- مسک بطاقة المخزونات؛
- مسک سجل المشتريات؛
- مسک سجل المبيعات والتحويلات؛
- إعداد كشف الحالة التجارية؛
- مراجعة كل الأوراق والوثائق الخاصة بحركة المخزونات؛
- تحويل أدلة إثبات دخول وخروج المخزونات لمصلحة المحاسبة العامة.

### 3- المصلحة التجارية

وهي المصلحة المسؤولة عن تسويق وترويج المنتجات وإقامة العلاقات التجارية ناجحة مع الزبائن والشركاء، وذلك من خلال إعداد عروض الأسعار والرد على طلبات الزبائن والتفاوض معهم، تحليل السوق والمنافسة من حيث الأسعار، الجودة، الاتجاهات الاستهلاكية، والتنسيق مع مصلحة الإنتاج والتوزيع لتلبية حاجيات الزبائن في الوقت المحدد، متابعة العقود والصفقات

### 4- الصندوق

وهي تعرف أيضاً بالخزينة وتعنى لإدارة السيولة المالية اليومية وضمان حسن سير العمليات المالية، وقدرتها على توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب لغطية مختلف النفقات (أجور، مشتريات، فواتير...)، مما يضمن استمرار نشاطها دون انقطاع كما أنها تلعب دوراً مهماً في مراقبة التدفق النقدي وتحقيق التوازن بين المداخيل والمصاريف، وهو ما يساعدها على اتخاذ قرارات مالية مدروسة.

#### سابعاً: مديرية الموارد البشرية

تلعب هذه المديرية دوراً بالغ الأهمية في إدارة أهم مورد تمتلكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري، بفضل التسيير الفعال للكفاءات وضمان التكوين المستمر، وذلك من خلال تنظيم الدورات التكوينية، بحيث مؤسسة العسكرية للإسماعيلية تحرص وبشكل دوري على إرسال موظفيها للدورات التكوينية وداخل وخارج الوطن إضافة إلى هذا حل النزاعات المهنية، الاهتمام بصحة العمال وسلامتهم وإعطائهم امتيازات كالمبارم عقود مع صندوق الضمان الاجتماعي، توظيف واستقبال العمال الجدد، وت تكون هذه المديرية من مصلحتين:

### 1- مصلحة المستخدمين

تعمل هذه المصلحة على تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية وتسيير شؤون عمال التعاوني من ترقية وتوظيف وتكوين وغيرها، أي هي همة وصل بين العامل والإدارة ومن المهام التي يمكن ذكر بعضها من خلال النقاط التالية:

- توظيف العمال وإعداد عقود عملهم وتعديلها؛
- تكوين العمال وتوجيههم من أجل رفع مستوى مهنيهم؛
- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح؛
- متابعة ملفات تقاعد العمال وملفات الضمان الاجتماعي؛
- متابعة الغياب وتطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية؛
- مسک مختلف الدفاتر الخاصة بالعمال كدفاتر المنح العائلية، العطل السنوية، حوادث العمل، تقييم مفتشية العمل وغيرها؛
- متابعة أجور ورواتب العمال شهرياً مع حفظ ملفاتهم.

## 2- مصلحة الوسائل العامة

تعمل هذه المصلحة على تسيير وسائل وتجهيزات المؤسسة والمحافظة عليها من خلال الصيانة وتنفيذ الإصلاحات اللازمة وعليه

فهي توفر الظروف المادية واللوجستية الضرورية لسير النشاط الإداري والتكنى، وتمثل عموماً أبرز مهام هذه المصلحة في:

- تموين مصالح المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من قطع غيار أو بنزين أو وسائل عامة أخرى؛
- الإهتمام بكل أعمال الصيانة والإصلاحات على مستوى كل المصالح وكل الوحدات؛
- مراقبة معدات وألات المؤسسة من أجل تخفيف التكاليف الإضافية والخسائر؛
- تسيير استهلاك الأدوات المكتبية وأدوات النظافة.

تأسيساً على ما سبق وبناء على الدراسة والوصف المتحصل عليه من مختلف مصالح مؤسسة العسكرية للإسمنت والذي يصف

الأنظمة والسياسات المتبعة وجميع وسائل الرقابة وغيرها داخل المؤسسة، وبما أن إدارة التميز ترتكز على مجموعة من الأبعاد الرئيسية والتي منها القيادة الفعالة، إدارة العلاقات الموارد، إدارة العمليات والتركيز على الزبائن وغيرها، وبالإسقاط على الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت نلاحظ ما يلي:

- ✓ الهيكل التنظيمي الحالي يظهر تركيزاً قوياً على القيادة المركزية وهو أمر إيجابي من حيث وضوح التوجهات، لكنه بضعف إشراك المستويات الأخرى في صنع القرارات، حيث أن القيادة في نموذج التميز تتطلب إشراك وتحفيز مستمر لجميع العاملين وهو يتطلب درجة أكبر من اللامركزية والتنكين؛
- ✓ يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي لا يبرز أقسام متخصصات مثل التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تطبيقه مما قد يعكس على محدودية الرؤية المستقبلية، ولتحقيق التميز يجب أن يدعم الهيكل بهذه الأقسام وتدمج مع مختلف المديريات والمصالح؛
- ✓ رغم وجود إدارة للموارد البشرية إلا أن دورها لا يتجاوز التسيير التقليدي للموارد من توظيف وأجور غيرها، حيث أن التميز يتطلب هيكلًا تنظيمياً يمكن هذه إدارة من لعب دور في تطوير الكفاءات وبناء الثقة وتحفيز الأداء؛
- ✓ الهيكل التنظيمي يبرز وبشكل جيد إدارات التقنية ومصالحها وهذا ما يعزز ضبط عمليات الإنتاج؛
- ✓ وجود مصلحتي النجاعة والبحث والتطوير تعززان من تقييم الأداء المؤسسي وتحسين العمليات وبناء ثقافة الابتكار بما يمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وتحسين الإنتاج واستباق تطورات السوق، إضافة إلى هذا إن مصلحة البحث والتطوير تسهم في جمع ونشر المعارف والتقنيات داخل المؤسسة، ومصلحة النجاعة تؤدي إلى تحسين المؤشرات المالية والإنتاجية، وعليه كل هذا يعزز من قدرات المؤسسة التنافسية على المدى الطويل.

وإن إدراج مصلحة الرقابة والجودة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت يعد دليلاً واضحاً على التوجه نحو الجودة كعنصر استراتيجي ونشر إيجابي على تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر والتقليل من الإنحرافات وبالتالي تسهم في خلق قيمة مضافة للعملاء وتحقيق رضاهم، وكل هذا يساهم مباشرة في دعم ركائز التميز والتي بدورها تحقق رضا الزبائن وضمان جودة المنتجات، بتاء صورة قوية وحسنة للمؤسسة أمام العملاء والشركاء وصولاً إلى مركزها التنافسي.

## المبحث الثاني: منهجة وإجراءات الدراسة الميدانية

قصد تحقيق إسقاط جيد للجانب النظري المدروس في الفصل السابق والوصول إلى نتائج تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات الموضوعة ستناول في هذا البحث منهجة وإجراءات الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات وتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها بمدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها.

#### أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى معرفة مدى مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية بالتطبيق على مؤسسة العسكرية للإسمنت، لهذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة. كما استخدمنا المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، حتى نتمكن من الوصول إلى أحکام عامة عن طريق تصميم نتائج وأحكام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمدنا في الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

- البيانات الثانوية: لمعالجة الإطار النظري اعتمدنا أساساً على الكتب والجلات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على موقع مختلفة على شبكة الانترنت.

- البيانات الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية موضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأدلة رئيسية للبحث، الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على إطارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت. وقمنا بجمع وتفریغ وتحليل الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار رقم 25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بمدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من إطارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت. حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 80 استبيان، وقد تم استرجاع 75 استبيان أي بنسبة استرجاع 93.75%， في حين بلغ عدد الاستبيانات غير المسترددة 5 استبيانات وهو ما يمثل نسبة 6.25%.

#### ثالثاً: تصميم الاستبيان والأساليب المستخدمة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأدلة أساسية لجمع المعلومات ومن ثم إمكانية تفريغها ومعالجتها للخروج بعض الإجابات.

##### 1- تصميم الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم وإعداد استبيان الدراسة مستفيدين من الدراسات السابقة في هذا المجال والإطار النظري للدراسة، وذلك بإتباع عدة خطوات أولية متتابعة.

ولقد قمنا بإعداد استمارنة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية - بسكرة.

- صياغة عبارات الأسئلة بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الالتباس وسوء الفهم؛
  - استعمال لغة سليمة؛
  - ترتيب العبارات وتدرجها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية؛
  - احتواء الاستبيان على عبارات تكون الإجابة عليها بإختيار إجابة من بين الإجابات المقترنة من موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة؛
- وبعد الانتهاء من صياغة الأسئلة تم اللجوء إلى أساتذة متخصصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستماراة وإمكانية معالجة الأرجوحة المحتملة.

وقد تكون هذا الاستبيان من جزأين هما:

\* **الجزء الأول:** يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت المعلومات الآتية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، التخصص.

\* **الجزء الثاني:** يحتوي هذا الجزء على محاور الدراسة الأساسية المتعلقة بمساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بمحاولة التعرف على أهمية إدارة التميز في المؤسسة من خلال ثلاث أبعاد. حيث يدرس البعد الأول أهمية وجود القيادة الفعالة، ويدرس البعد الثاني أهمية دعم العلاقات والموارد، أما البعد الثالث فيدرس أهمية إدارة العمليات في المؤسسة.

- **المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بمحاولة التعرف على أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة، وذلك لمعرفة المؤهلات والإمكانيات والخصائص التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن منافسيها.

- **المحور الثالث:** يتعلق بأهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية من خلال الاعتماد على الركائز الثلاثة المختارة وهي القيادة الفعالة، والعلاقات والموارد، وأخيراً إدارة العمليات.

وقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والتوجهات وهذا بالنظر لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد الجيرون عن موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يحتويها الاستبيان وفق خمس درجات موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أافق	لا أافق بشدة
5	الدرجة	1	2	3	4	أوافق بشدة

المصدر: (صلاح جبريل ، 2020، الصفحات 45-48)

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى الذي يساوي ( $4=1-5$ ). ثم تم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد والذي يساوي (0.8). وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو الآتي:

- فئة لا أافق بشدة: تتراوح درجتها بين [1-1.8] وتدل على درجة ضعيف جداً؛
- فئة لا أافق: تتراوح درجتها بين [2.6-1.8] وتدل على درجة ضعيف؛

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البصري للإسمونت - بسكرة.

- فئة محايدين: تتراوح درجتها بين [3.4-2.6] وتدل على درجة متوسط؛

- فئة أفاق: تتراوح درجتها بين [3.4-4.2] وتدل على درجة مرتفعة؛

- فئة أفاق بشدة: تتراوح درجتها بين [4.2-5] وتدل على درجة مرتفعة جداً.

وقد إعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي لكل سؤال لمعرفة الاتجاه العام لأفراد العينة.

### 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة وما تتطلبه من اختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات، لاسيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية التي تناسب مع منهجية الدراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، حيث بعد تفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 25، إستخدمنا بعض الأساليب الإحصائية للتعرف على خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة بشكل مبسط ومحض في بعض الأحيان، وتمثل هذه الأساليب في:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية أراء العينة؛

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان عن طريق معامل الإرتباط سبيرمان؛

- تصحيح معاملات الإرتباط بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان برandon للتصحيح حسب المعادلة:

$$\frac{2 \times \text{معامل إرتباط بيرسون}}{\text{معامل الإرتباط المصحح}} = \frac{1}{1 + \text{معامل إرتباط بيرسون}}$$

- اختبار كالجروف - سبير نوف sample K-S للتعرف على نوع البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة؛

- تقدير نموذج الإنحدار لتوضيح طبيعة العلاقة بين ركائز إدارة التميز والقدرة التنافسية؛

- اختبار F لإختبار جودة النماذج المقدرة ، وتحديد مدى القبول الكلي لها عند مستوى دلالة 0.05%؛

- استخدام معادلات الإنحدار الخطى المتعدد وهذا من أجل تبيان مدى مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية؛

- معامل التحديد لتحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع والمتمثل في تحسين القدرة التنافسية.

### المطلب الثاني: ثبات وصدق الإستبيان

في هذا المطلب سنقوم بالتأكد من صدق الإستبيان وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، وأيضاً ثبات الإستبيان عبر

الاختبارات الآتية:

#### أولاً: ثبات الإستبيان

يقصد بالثبات إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه لنفس العينة. ويتم ذلك بإستخدام أحد معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ أو التجزئة النصفية. ويأخذ معامل الثبات قيم تتراوح

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية - بسكرة.

بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون متساوية للصفر، وكل زيادة في قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة في المصداقية من تعليم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

تم تقدير ثبات الإستبيان على العينة الإختيارية بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً إذا بلغ معامل ألفا كرونباخ 65% فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وهذا ما يعني أنه يستخدم بمدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثبات ودرجة الاعتماد على فقراتها، وهو يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والإتساق الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة. وقد تم التتحقق من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم(05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
0.990	0.981	06	بعد أهمية وجود القيادة الفعالة
0.992	0.986	06	بعد أهمية دعم العلاقات والموارد
0.989	0.979	06	بعد أهمية إدارة العمليات
0.997	0.994	18	محور أهمية إدارة التميز في المؤسسة
0.991	0.982	08	محور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة
0.987	0.975	09	محور أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية
0.998	0.996	35	إجمالي المحاور

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v22.

وفق نتائج الجدول أعلاه المعبرة عن قياس ثبات الإستبيان وبناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ نجد أنه بلغ بالنسبة لمحاور الإستبيان ككل 0.996 وهو ما يدل على أن قيمة الثبات جيدة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الإستبيان ما بين 0.975 و 0.994 وهي كلها معاملات جيدة ومقبولة. حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ محور أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.994، ومحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة 0.982، في حين بلغ هذا المعامل 0.975 محور أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية.

أما بالنسبة لمقياس الثبات الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فقد بلغ بالنسبة لمحاور الإستبيان ككل 0.998، أي أن درجة الصدق لأداة القياس عالية، حيث بلغ مقياس الصدق محور أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.997، ومحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة فقد بلغ 0.991، في حين بلغ مقياس الصدق محور أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية 0.987 وهذا يدل على أن الاستبيان ومحارمه صادقة لقياسه، مما يظهر صلاحية الاستبيان للتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

## ثانياً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق فقرات الاستبيان أن تكون الأسئلة الموجودة في الاستبيان مفهومة وقدرة على تحصيل معلومات للمتغيرات التي وضعت.

كما يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

### 1- الصدق الظاهري للاستبيان

قمنا بعرض أسئلة الإستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين بمدف التأكد من صدق أداة الدراسة، كما تم تعديل أسئلة الاستبيان وفق توجيهات ونصائح المحكمين كما يوضحه الملحق رقم (02)، وبذلك تم صياغة الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

### 2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

المقصود بصدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان هو مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتهي له الفقرة، ويحسب عن طريق معاملات الإرتباط مع مستوى دلالة تبلغ 50%، أو بمعنى أبسط الصدق هو أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة وذلك بحساب معامل الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة لها، أو المحور التي يتشكل منها الاستبيان كالتالي:

#### أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

تساهم القيادة الفعالة والإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات وإدارة العمليات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة البصري للإسماعيلية محل الدراسة، وعken توضيح ذلك من خلال الجدولين الآتيين:

#### أ1- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول

يوضح الجدول أدناه معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الخاصة بأهمية وجود القيادة الفعالة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

**جدول رقم(06): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الأول**

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	sig
01	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	0.950	0.000
02	تحتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافر والتكرارات	0.935	0.000
03	تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المنشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	0.947	0.000
04	تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	0.918	0.000
05	تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء	0.937	0.000
06	قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة ومشاركة موظفيها مع	0.913	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالبعد الأول للمحور الأول والخاصة بدراسة أهمية وجود القيادة الفعالة في المؤسسة أنها تتمتع بمعاملات إرتباط موجبة ودالة إحصائية حيث أن قيمة معامل الإرتباط تراوحت بين 0.913 و 0.950 مما يدل على أن البعد الأول للمحور الأول يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الإرتباط دالة إحصائية عند 5%.

**أ2- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني**

يوضح الجدول أدناه معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني الخاصة بأهمية دعم العلاقات والموارد في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

**جدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول**

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	sig
07	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة	0.977	0.000
08	تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات	0.890	0.000
09	هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	0.945	0.000
10	تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	0.938	0.000
11	تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعده على تحسين أدائها	0.965	0.000
12	تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل	0.968	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني للمحور الأول والخاصة بدراسة أهمية دعم العلاقات والموارد في المؤسسة أنها تتمتع بمعاملات إرتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.890 و 0.977 مما يدل على أن البعد الثاني للمحور الأول يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الإرتباط دالة إحصائية عند 5%.

### أ3- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث

يوضح الجدول أدناه معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث الخاصة بأهمية إدارة العمليات في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول رقم(08): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	sig
13	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	0.875	0.000
14	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	0.953	0.000
15	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسخير عملياتها	0.916	0.000
16	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	0.946	0.000
17	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	0.939	0.000
18	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل	0.928	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث للمحور الأول والخاصة بدراسة أهمية إدارة العمليات في المؤسسة أنها تتمتع بمعاملات إرتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.875 و 0.953 مما يدل على أن البعد الثاني للمحور الأول يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الإرتباط دالة إحصائية عند 5%.

### ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

إن مؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة لها قدرة تنافسية مقبولة إلى حد كبير في بيئة عملها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(09): الصدق الداخلي لفقرات المخور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	sig
19	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	0.949	0.000
20	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	0.959	0.000
21	المؤسسة تمتلك مواصفات يصعب تقليلها ولا توجد في مؤسسات أخرى	0.957	0.000
22	تتميز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء	0.904	0.000
23	تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	0.909	0.000
24	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها	0.935	0.000
25	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	0.905	0.000
26	تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	0.885	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالمخور الثاني والخاصة بدراسة وجود قدرة تنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت أنها تتمتع بمعاملات إرتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.885 و 0.959 مما يدل على أن المخور الثاني يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الإرتباط دالة إحصائية عند 0.05%.

### ج- الصدق الداخلي لفقرات المخور الثالث

يؤدي إعتماد مؤسسة العسكرية للإسمنت على ركائز إدارة التميز في دعم قدرتها التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول

الأتي:

جدول رقم(10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	sig
27	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح	0.895	0.000
28	ترکر قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل	0.913	0.000
29	تشجع قيادة المؤسسة على الإبتكار ودعم المبادرات	0.930	0.000
30	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملها على دعم الإبتكار داخل المؤسسة	0.921	0.000
31	ترکر إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة	0.857	0.000
32	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	0.854	0.000
33	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	0.897	0.000
34	تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	0.947	0.000
35	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وقيتها	0.898	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث والخاصة بدراسة أهمية إعتماد مؤسسة العسكرية للإسمنت على ركائز إدارة التميز في دعم قدرتها التنافسية أنها تتمتع بمعاملات إرتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.854 و 0.947 مما يدل على أن البعد الثالث للمحور الثالث يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الإرتباط دالة إحصائية عند 5%.

### 3- صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

يقيس صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، وهذا ما يظهره الجدول المولى:

جدول رقم(11): صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

sig	معامل الإرتباط المصحح	معامل الإرتباط	الخاور
0.000	0.993	0.986	المحور الأول: تساهم القيادة الفعالة والإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات وإدارة العمليات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية
0.000	0.996	0.993	المحور الثاني: إن مؤسسة العسكرية للإسماعيلية محل الدراسة لها قدرة تنافسية مقبولة إلى حد كبير في بيئتها عملها
0.000	0.995	0.990	المحور الثالث: يؤدي إعتماد مؤسسة العسكرية للإسماعيلية على ركائز إدارة التميز في دعم قدرتها التنافسية

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن القيمة الإحتمالية sig لكل محور أقل من 0.05، وقيمة معامل الإرتباط تتراوح بين 0.986 و 0.993 و 0.995 و 0.990 و 0.996 و 0.993، مما يدل على جيدة قدرة جميع محاور أداة الدراسة على التمييز.

#### المطلب الثالث: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق العناصر التي وردت في الجزء الأول للإستبيان كالتالي:

أولاً: الجنس

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وذلك كما يلي:

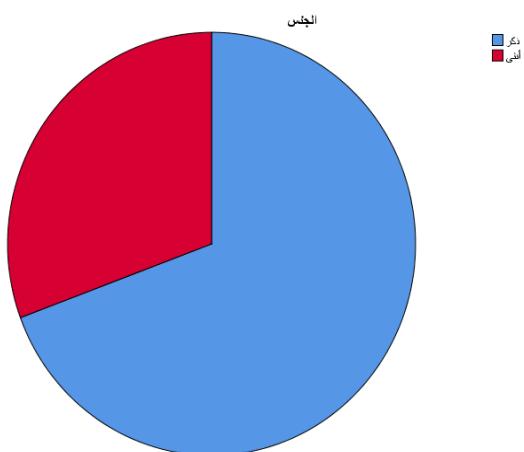
جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%69.3	52	ذكر
%30.7	23	أنثى
%100	75	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبين الشكل الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وذلك كما يلي:

شكل رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

نلاحظ من نتائج الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور بلغ 52 موظف أي ما نسبته 69.3%， في حين بلغ عدد الإناث 23 موظفة بنسبة 30.7%， أي أن فئة الذكور هي الغالبة في فئة إطارات وموظفي مؤسسة البصري للإسمنت، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

#### ثانياً: العمر

يبين الجدول المولاي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر وذلك كما يلي:

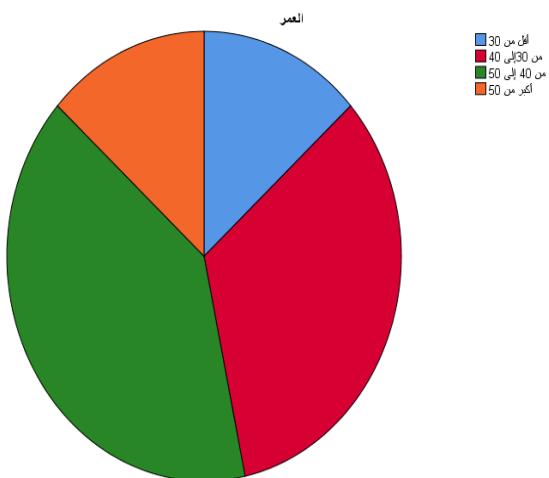
جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	النكرارات	العمر
%13.3	10	أقل من 30
%33.3	25	من 30 إلى 40
%40	30	من 40 إلى 50
%13.3	10	أكبر من 50
%100	75	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبين الشكل المولاي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر وذلك كما يلي:

شكل رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

يتضح من نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة موظفي المؤسسة المختارين عشوائياً الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة بلغت 73.3%， في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يفوق عمرهم 50 سنة نسبة 13.3%， أما الموظفين الذين يقل سنهما عن 30 سنة فلم تتعدى نسبة 13.3% وذلك راجع إلى شروط وكيفية التوظيف في مؤسسة البصري للإسمنت.

### ثالثاً: المستوى العلمي

يبين الجدول المولاي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي لهم وذلك كما يلي:

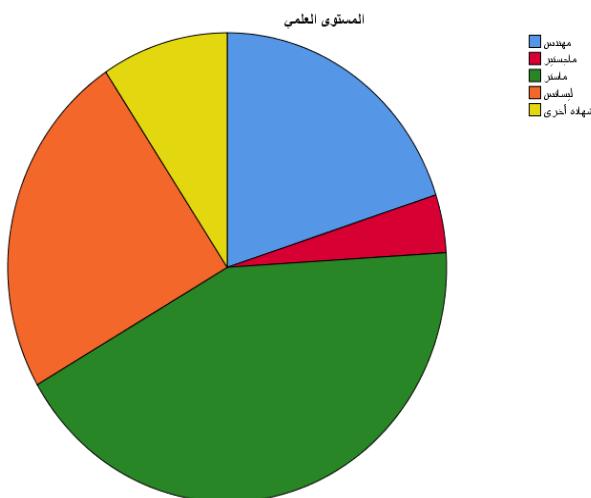
جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكارات	المستوى العلمي
%20	15	مهندس
%4	3	ماجستير
%42.7	32	ماستر
%24	18	ليسانس
%9.3	7	شهادة أخرى
%100	75	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبين الشكل المولاي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي كما يلي:

شكل رقم(24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج الجدول والشكل أعلاه يتبيّن لنا أنَّ أغلبية أفراد عينة الدراسة هُم حملة الشهادات الجامعية، حيث جاءت في المرتبة الأولى شهادة الماستر بنسبة 42.7%， يليها الأفراد الذين يحملون ليسانس بنسبة 24%， في حين بلغت نسبة مستوى المهندسين 20%， ومستوى الماجستير 4% وهذا ما يظهر أنَّ إطارات وموظفي مؤسسة البصري للإسمنت محل الدراسة يتمتعون بمستوى جامعي مقبول ما يضمن لهم مواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحقيق ودعم إستمرارية المؤسسة.

#### رابعاً: التخصص

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تخصصهم وذلك كما يلي:

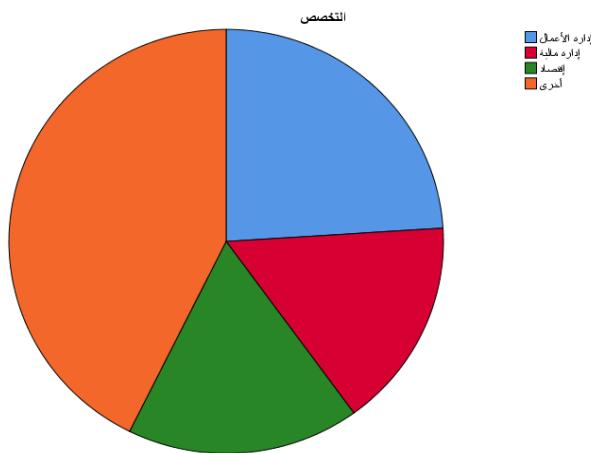
جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
%24	18	إدارة أعمال
%16	12	إدارة مالية
%17.3	13	اقتصاد
%42.7	32	أخرى
%100	75	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبيّن الشكل الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تخصصهم كما يلي:

شكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج الجدول والشكل أعلاه يتبيّن لنا أنَّ أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من تخصصات أخرى تختلف عن كلية العلوم الإقتصادية بنسبة 42.7%， وهو راجع لطبيعة نشاط المؤسسة في الإسمنت، يليها الأفراد الدارسون لتخصص إدارة أعمال بنسبة 24%， في حين بلغت نسبة تخصص إقتصاد 17.3%， وتحصص إدارة مالية 16% وهذا ما يظهر أنَّ إطارات وموظفي مؤسسة البصري للإسمنت محل الدراسة لهم قاعدة علمية أساسها المهندسين وهو ما يضمن لهم سير العمل جيداً ومواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحقيق ودعم استمرارية المؤسسة.

#### خامساً: الخبرة

يبيّن الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم وذلك كما يلي:

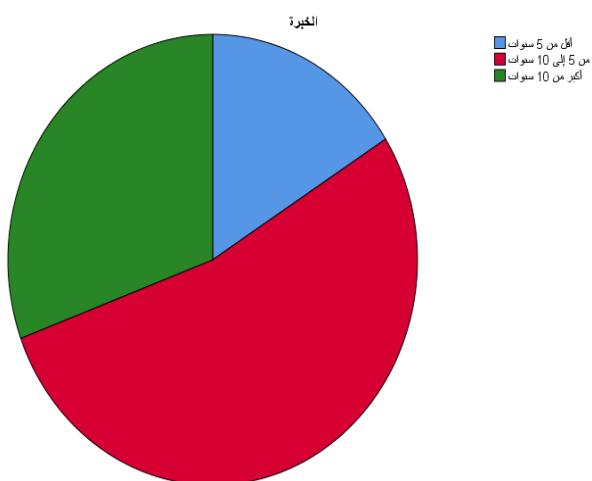
جدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	النسبة المئوية	النكرارات
أقل من 05 سنوات	%16	12
من 05 إلى 10 سنوات	%53.3	40
أكبر من 10 سنوات	%30.7	23
المجموع	%100	75

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبيّن الشكل الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم كما يلي:

شكل رقم(26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



مصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

وفق نتائج الجدول والشكل أعلاه المعبر عن توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة وما نسبته 53.3% تمركزت خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات، تليها نسبة 30.7% الذين تفوق خبرتهم أكبر من 10 سنوات، ثم ما نسبته 16% للأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات وهذا ما يفسر أن أغلبية إطارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسماعيلية - بسكرة لديهم من الخبرة ما يجعلهم يقدمون على أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج وإثبات فرضيات الدراسة التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الأبعاد والمحاور المكونة للاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها. وكذلك اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام معادلات الانحدار الخطي البسيط والمترافق وهذا كله بعد أداء اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية بيانات الدراسة من أجل التأكد من خطية العلاقة وإمكانية إجراء الاختبارات المعلمية.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التتحقق من فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام اختبار كالمجروف - سمير نوف لأبعاد ومحاور الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(17): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	K-S	sig
بعد أهمية وجود القيادة الفعالة		06	0.213	0.095
بعد أهمية دعم العلاقات والموارد		06	0.261	0.111
بعد أهمية إدارة العمليات		06	0.267	0.127
محور أهمية إدارة التميز في المؤسسة		18	0.235	0.217
محور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة		08	0.161	0.092
محور أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية		09	0.163	0.086
إجمالي المحاور		35	0.163	0.087

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه بإستخدام اختبار كالمجروف- سمير نوف لأبعاد ومحاور الدراسة، تبين لنا أن القيمة sig الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لجميع أبعاد ومحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة sig الاحتمالية بعد أهمية وجود القيادة الفعالة 0.095، ولبعد أهمية دعم العلاقات والموارد 0.111، ولبعد أهمية إدارة العمليات 0.127 وهو ما نتج عنه أن بلغت قيمة sig الاحتمالية لمحور أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.217، أما القيمة sig الاحتمالية لمحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة 0.092، في حين بلغت قيمة sig الاحتمالية لمحور أهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية 0.086.

كما يتضح من نتائج الجدول أن قيمة الاختبار (K-S) أقل من الواحد الصحيح لجميع أبعاد ومحاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة الاختبار (K-S) بعد أهمية وجود القيادة الفعالة 0.213، ولبعد أهمية دعم العلاقات والموارد 0.261، ولبعد أهمية إدارة العمليات 0.267 وهو ما نتج عنه أن بلغت قيمة الاختبار (K-S) لمحور أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.235، أما قيمة الاختبار (K-S) لمحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة 0.161، في حين بلغت قيمة الاختبار (K-S) لمحور أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية 0.163.

ما سبق يمكننا بالإعتماد على حساب المتوسط الحسابي وإختبار الفرضيات بإستخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد وذلك بالإعتماد على طريقة المربعات الصغرى في تقدير معلماته.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، وخاصة بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

### أولاً: تحليل نتائج فقرات أبعاد المحور الأول

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات أبعاد المحور الأول من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، وخاصة بدراسة أبعاد وركائز إدارة التميز المتمثلة في القيادة الفعالة، وإستغلال الموارد والعلاقات، وأخيراً ركيزة إدارة العمليات.

## 1- تحليل نتائج فقرات البعد الأول للمحور الأول

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات البعد الأول للمحور الأول محل الدراسة والخاصة بأهمية وجود القيادة الفعالة في المؤسسة.

جدول رقم(18): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الأول للمحور الأول

cv (%)	$\delta$	$\bar{x}$	التكارات والنسب المئوية					المقياس	العبارات	رقم
			1	2	3	4	5			
26.99	0.95	3.52	2	10	18	37	8	العدد	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	01
			2.7	13.3	24	49.3	10.7	النسبة		
24.47	0.93	3.80	1	8	11	40	15	العدد	تحتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافر والتكرارات	02
			1.3	10.7	14.7	53.3	20	النسبة		
27.12	0.99	3.65	3	7	15	38	12	العدد	تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	03
			4	9.3	20	50.7	16	النسبة		
28.77	1.05	3.65	5	6	10	43	11	العدد	تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	04
			6.7	8	13.3	57.3	14.7	النسبة		
20.96	0.83	3.96	0	5	12	39	19	العدد	تسعي قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء	05
			0	6.7	16	52	25.3	النسبة		
20.05	0.78	3.89	1	2	15	43	14	العدد	قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها	06
			1.3	2.7	20	57.3	18.7	النسبة		

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد الأول للمحور الأول والخاصة بمعرفة أهمية وجود القيادة الفعالة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول للمحور الأول الذي بلغ 3.89 والذي يقع في مجال الموافقة، وقيمة الإنحراف المعياري التي جاءت أقل من الواحد حيث قدرت بـ 0.78.

كما يتضح من نتائج الجدول أن نسبة الاختلاف للبعد دالة إحصائية حيث قدرت بـ 20.05%， ويوضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت محصورة بين 3.52 و3.96، حيث جاءت العبارة الخامسة التي تنص على أن قيادة المؤسسة تسعى إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وإنحراف معياري 0.83، ثم جاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وإنحراف معياري 0.78 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها، ثم جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.

3.80 وإنحراف معياري 0.93 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تهتم بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الجوائز والتكريمات، ثم في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.65 وإنحراف معياري 0.99 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تعمل على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن العبارة الرابعة جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.65 وإنحراف معياري 1.05 وهي درجة موافقة جيدة على أن القيادة تسهل آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف، ثم في المرتبة السادسة والأخيرة جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي 3.52 وإنحراف معياري 0.95 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تدعم التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها.

ومما سبق يمكن القول أن هناك أهمية كبيرة لوجود قيادة فعالة في مؤسسة العسكرية للإسمنت مما يساعد على دعم الإدارة على التميز في التسيير والتنظيم، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى وضعية مرحبة في البيئة السوقية التي تعمل فيها.

### 2- تحليل نتائج فقرات البعد الثاني للمحور الأول

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات البعد الثاني للمحور الأول محل الدراسة والخاصة بأهمية استخدام ودعم العلاقات والموارد في المؤسسة.

جدول رقم(19): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثاني للمحور الأول

cv (%)	$\delta$	$\bar{x}$	التكارات والنسبة المئوية					المقياس	العبارات	رقم
			1	2	3	4	5			
28.73	1.06	3.69	3	9	12	35	16	العدد	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة	07
			4	12	16	46.7	21.3	النسبة		
22.08	0.85	3.85	2	4	9	48	12	العدد	تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات	08
			2.7	5.3	12	64	16	النسبة		
23.68	0.90	3.80	1	7	12	41	14	العدد	هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	09
			1.3	9.3	16	54.7	18.7	النسبة		
24.28	0.93	3.83	2	6	10	42	15	العدد	تشعر المؤسسة إلى الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	10
			2.7	8	13.3	56	20	النسبة		
22.86	0.88	3.85	0	7	14	37	17	العدد	تحتكر المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أدائها	11
			0	9.3	18.7	49.3	22.7	النسبة		
26.75	1.03	3.85	3	6	10	36	20	العدد	تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل	12
			4	8	13.3	48	26.7	النسبة		
22.04	0.84	3.81	إجمالي البعد							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.**

باستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد الثاني للمحور الأول والخاصة بمعرفة أهمية دعم العلاقات والموارد في المؤسسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الثاني للمحور الأول الذي بلغ 3.81 والذي يقع في مجال الموافقة، وقيمة الإنحراف المعياري التي أقل من الواحد حيث قدر بـ 0.84، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الإختلاف للبعد دالة إحصائية حيث قدرت بـ 22.04%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت مخصوصة بين 3.69 و 3.85 حيث جاءت العبارة الثامنة التي تنص على أن المؤسسة تتمتع بعلاقات قوية مع الأطراف المعاملة معها في مختلف المجالات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.85، ثم جاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.88 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تمتلك بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أدائها، ثم جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 1.03 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تعتمد على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل ، ثم في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 3.83 وإنحراف معياري 0.93 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تسعى إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن العبارة التاسعة جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.80 وإنحراف معياري 0.90 وهي درجة موافقة جيدة على أن هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات، ثم في المرتبة السادسة والأخيرة جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي 3.69 وإنحراف معياري 1.06 وهي درجة موافقة جيدة على أنه توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة.

وما سبق يمكن القول أن هناك إهتمام كبير لدعم العلاقات والموارد في مؤسسة العسكرية للإسمنت، من خلال إدارتها المتميزة التي تسعى دائماً إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ودعم علاقتها الداخلية والخارجية.

### **3- تحليل نتائج فقرات البعد الثالث للمحور الأول**

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات البعد الأول للمحور الثاني محل الدراسة والخاص بأهمية إدارة العمليات في المؤسسة.

جدول رقم(20): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثالث للمحور الأول

العيارات	المقياس	النكرارات والنسبة المئوية	$\bar{x}$	$\delta$	CV (%)
13	العدد	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	10	3.85	18.96
14	العدد	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	13	3.69	27.10
15	العدد	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها	17	4	18.25
16	العدد	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	21	4	21.75
17	العدد	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	12	3.77	22.55
18	العدد	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل	8	3.60	26.94
<b>إجمالي البعد</b>					
المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.					

ياستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأنَّ أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات البعد الثالث للمحور الأول والخاصة بتعريف أهمية إدارة العمليات في المؤسسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الثالث للمحور الأول الذي بلغ 3.82 والذى يقع في مجال الموافقة والدرجة المرتفعة، وقيمة الإنحراف المعياري التي أقل من الواحد حيث قدرت بـ 0.68، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الإختلاف للبعد دالة إحصائية حيث قدرت بـ 17.80%.

كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت مخصوصة بين 3.60 و 4، حيث جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على أن المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4 وإنحراف معياري 0.73، ثم جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 وإنحراف معياري 0.87 وهي درجة موافقة جيدة على أنه هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة، ثم جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.73 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تعتمد على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها، ثم في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي 3.77 وإنحراف معياري 0.85 وهي درجة موافقة جيدة على أن إدارة العمليات تساهم في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة.

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية - بسكرة.

كذلك يتضح من نتائج المحلول أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.69 وإنحراف معياري 1 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا بكفاءة وفعالية بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات ، ثم في المرتبة السادسة والأخيرة جاءت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 3.60 وإنحراف معياري 0.97 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تقوم بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل.

ومنه يمكن القول أن هناك إهتمام كبير لإدارة العمليات في مؤسسة العسكرية للإسماعيلية من خلال الاهتمام بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل، والإعتماد على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها، بما يساهم في تحفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة.

### ثانياً: تحليل نتائج فقرات المحو الرئيسي

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات المحو الرئيسي محل الدراسة والخاص بأهمية القدرة التنافسية في المؤسسة.

**جدول رقم(21): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحو الرئيسي**

cv (%)	$\delta$	$\bar{x}$	التكرارات والنسبة المئوية					المقياس	العبارات	رقم
			1	2	3	4	5			
27.61	1.03	3.73	3	7	13	36	16	العدد	متلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	19
			4	9.3	17.3	48	21.3	النسبة		
27.42	1.02	3.42	4	9	22	31	9	العدد	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	20
			5.3	12	29.3	41.3	12	النسبة		
32.37	1.12	3.46	6	8	17	33	11	العدد	المؤسسة متلك مواصفات يصعب تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى	21
			8	10.7	22.7	44	14.7	النسبة		
22.66	0.87	3.84	1	6	11	43	14	العدد	تتميز المؤسسة بشقة وسمعة حية لدى العملاء	22
			1.3	8	14.7	57.3	18.7	النسبة		
17.11	0.70	4.09	0	1	12	41	21	العدد	تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	23
			0	1.3	16	54.7	28	النسبة		
22.45	0.88	3.92	1	4	14	37	19	العدد	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها	24
			1.3	5.3	18.7	49.3	25.3	النسبة		
19.55	0.79	4.04	1	2	10	42	20	العدد	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	25
			1.3	2.7	13.3	56	26.7	النسبة		
17.82	0.72	4.04	0	3	9	45	18	العدد	تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	26
			0	4	12	60	24	النسبة		
22.25	0.85	3.82	إجمالي البعد							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.**

باستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات المحور الثاني والخاصة بمعرفة أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثاني الذي بلغ 3.82 والذي يقع في مجال الموافقة، وقيمة الإنحراف المعياري التي أقل من الواحد حيث قدر بـ 0.85، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الإختلاف للمحور دالة إحصائية حيث قدرت بـ 22.25%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت حول فقرات هذا المحور جاءت مخصوصة بين 4.09 و 3.42 حيث جاءت العبارة رقم (23) التي تنص على أن المؤسسة تحرص على البحث والتطوير والابتكار باستمرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 وإنحراف معياري 0.70، ثم جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.72 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تعمل على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات، ثم جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.79 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تسعى للاستجابة والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ثم في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي 3.92 وإنحراف معياري 0.88 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن العبارة رقم (22) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.84 وإنحراف معياري 0.87 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تتميز بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء، ثم في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي 3.73 وإنحراف معياري 1.03 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تمتلك قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها، وبعدها جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.46 وإنحراف معياري 1.12 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تمتلك مواصفات يصعب تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى، وأخيراً جاءت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 3.42 وإنحراف معياري 1.02 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تستحوذ على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها.

ومنه يمكن القول أن هناك أهمية كبيرة للقدرة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، فهي تمتلك قدرات وإمكانيات مادية وبشرية كبيرة مما ساعدتها على تبني استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها من خلال الاستجابة والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات.

### **ثالثاً: تحليل نتائج فقرات المحور الثالث**

سنحاول في هذا الجزء تحليل نتائج فقرات المحور الثالث محل الدراسة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، والخاصة بالفرضية الرئيسية، من خلال معرفة أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية.

جدول رقم(22): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المخور الثالث

رقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					$\bar{x}$	$\delta$	cv (%)
			1	2	3	4	5			
27	تلتهم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح	العدد	0	2	11	44	18	4.04	0.71	17.57
			0	2.7	14.7	58.7	24			
28	تركز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل	العدد	1	3	9	41	21	4.04	0.83	20.54
			1.3	4	12	54.7	28			
29	تشجع قيادة المؤسسة على الإبتكار ودعم المبادرات	العدد	2	4	14	39	16	3.84	0.92	23.96
			2.7	5.2	18.7	52	21.3			
30	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الإبتكار داخل المؤسسة	العدد	1	3	13	40	18	3.96	0.81	20.45
			1.3	2.7	18.7	53.3	24			
31	تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة	العدد	0	0	3	47	25	4.29	0.54	12.59
			0	0	4	62.7	33.3			
32	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنوع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	العدد	0	1	15	42	17	3.99	0.74	18.55
			0	1.3	20	56	22.7			
33	تلتهم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، مما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	العدد	0	1	5	41	28	4.27	0.70	16.39
			0	1.3	6.7	54.7	37.3			
34	تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	العدد	4	7	16	36	12	3.6	1.04	28.89
			5.3	9.3	21.3	48	16			
35	تعمل المؤسسة على تقليل المدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	العدد	0	1	10	43	21	4.12	0.68	16.50
			0	1.3	13.3	57.3	28			
إجمالي البعد										

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25

## **دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة البترولية للإسماعيلية - بسكرة.**

باستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات المحور الثالث والخاصه بمعرفة أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثالث الذي بلغ 4.0.2 والذى يقع في مجال الموافقة والدرجة المرتفعة، وقيمة الإنحراف المعياري التي أقل من الواحد حيث قدرت بـ 0.72، بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الإختلاف للمحور دالة إحصائية حيث قدرت بـ 17.91%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا المحور جاءت مخصوصة بين 4.29 و 3.60 حيث جاءت العبارة رقم (31) التي تنص على أن إدارة المؤسسة تركز على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.29 وإنحراف معياري 0.54، ثم جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.27 وإنحراف معياري 0.70 وهي درجة موافقة جيدة جدا على أن المؤسسة تتلزم بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، مما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ثم جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.12 وإنحراف معياري 0.68 وهي درجة موافقة جيدة على أن المؤسسة تعمل على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتقييمها، ثم في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.71 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تتلزم بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.0.4 وإنحراف معياري 0.83 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تركز على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتتميز في بيئة العمل، ثم في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي 3.99 وإنحراف معياري 0.74 وهي درجة موافقة جيدة على أن توافق المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنوع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ثم جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.96 وإنحراف معياري 0.81 وهي درجة موافقة جيدة على أن علاقات المؤسسة وتعاملاتها تساهم في دعم الإبتكار داخل المؤسسة، وبعدها جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.84 وإنحراف معياري 0.92 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تشجع على الإبتكار ودعم المبادرات، وأخيراً جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.60 وإنحراف معياري 1.04 وهي درجة موافقة جيدة، مما يعني موافقة موظفي المؤسسة على أن إدارة العمليات تساهم في تحقيق رضا وولاء العمالء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومنه يمكن القول أن هناك أهمية كبيرة لإعتماد مؤسسة البترولية للإسماعيلية على إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لديها، من خلال تركيزها على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل من خلال التشجيع على الإبتكار ودعم المبادرات، حيث تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة، ومواكبة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنوع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### **المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية**

من خلال إختبار كالمجوف سمير نوف وجدنا أن محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتجه في إختبار فرضيات الدراسة إلى الإختبارات المعلمية، ومنه فإننا إعتمدنا على إختبار معادلات الإنحدار الخطى البسيط والمتمدد وهذا من أجل تبيان دور إدارة التميز في دعم وتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة البترولية للإسماعيلية.

### أولاً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية:

بهدف إختبار صحة الفرضية الرئيسية إستخدمنا إختبار الإنحدار الخطى المتعدد لإكتشاف دور إدارة التميز في دعم وتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة البصري للإسمنت. كما هو مبين في الجدول المولى:

جدول رقم (23): نتائج إختبار صحة الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل الإرتباط	معامل التحديد
0.000	1069.282	0.12843	0.977	0.978	0.989

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يُاستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جداً يكاد يكون تام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدرت نسبة 98.9%， كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في وجود القيادة الفعالة، ودعم العلاقات الموارد في المؤسسة، وإدارة العمليات في المؤسسة تفسر المتغير التابع المتمثل في دعم القدرة التنافسية بنسبة 98.9%， أما باقي النسبة المقدرة بـ 1.1% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، كذلك يتضح من نتائج الجدول أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير الذي يقيس تشتت قيم متغيرات النموذج عن خط الإنحدار قد بلغت 0.12843 وهي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الإنحدار لنقاط شكل الإنشار، وهو ما تدل عليه أيضاً قيمة F البالغة 1069.282 والتي هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 5%.

كذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (23) أعلاه أن نموذج الإنحدار الخطى المتعدد سيكون مناسب لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

حيث أن:

y<sub>i</sub>: مستوى القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

a: مستوى القدرة التنافسية عند انعدام استخدام ركائز إدارة التميز؛

b<sub>1</sub>: الميل الحدي لوجود القيادة الفعالة؛

b<sub>2</sub>: الميل الحدي لدعم العلاقات والموارد في المؤسسة؛

b<sub>3</sub>: الميل الحدي لإدارة العمليات في المؤسسة؛

x<sub>1</sub>: مستوى وجود القيادة الفعالة في المؤسسة؛

x<sub>2</sub>: مستوى القدرة على دعم العلاقات والموارد في المؤسسة؛

x<sub>3</sub>: مستوى إدارة العمليات في المؤسسة.

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.

إن نتائج تقدير وإختبار معالم نموذج الإندرار الخطي المتعدد الذي يقيس دور ومساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول المولى:

**جدول رقم (24): تقدير وإختبار نموذج إندرار الفرضية الرئيسية**

Sig (F-test)	معامل التحديد	Sig (T-test)	إختبار T	قيمة المعلمة	المعلمة
0.000	0.989	0.007	1.615	0.136	a
		0.042	1.712	0.267	b <sub>1</sub>
		0.006	2.841	0.348	b <sub>2</sub>
		0.015	2.491	0.355	b <sub>3</sub>

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج الجدول (24) يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين دور ومساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة

كما يلي:

$$y_i = 0.136 + 0.267x_1 + 0.348x_2 + 0.355x_3$$

من إستقراء نتائج الجدولين (23) و (24) ومعادلة الإندرار الخطي المتعدد نستنتج أن كل المتغيرات المستقلة كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب إختبار T وبالتالي فالفرضية الرئيسية صحيحة، أي أنه يوجد تأثير لرکائز إدارة التميز على القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت ، وتعتبر هذه الرکائز متغيرات مفسرة حقيقة لها، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين استخدام رکائز إدارة التميز القدرة التنافسية، حيث أنه بوجود القيادة الفعالة، يكون هناك زيادة في جودة القدرة التنافسية بمقدار 0.267، كما أنه بزيادة ودعم العلاقات والموارد في المؤسسة، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في القدرة التنافسية بمقدار 0.348، كذلك بزيادة ودعم إدارة العمليات في المؤسسة ، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في القدرة التنافسية بمقدار 0.355 .

كذلك يتضح من النتائج أعلاه أن الخطأ المرافق لإحصائية F بلغ 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإندرار الخطي المتعدد والقبول الكلي للنموذج.

### ثانياً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى

بهدف إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى يستخدمنا إختبار الإندرار الخطي البسيط حتى ثبت إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الفعالة في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة كما هو مبين في الجدول المولى:

**جدول رقم (25): نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى**

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.000	2570.246	0.14294	0.972	0.972	0.986

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة.

باستقراء نتائج المجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جداً يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبة 97.2%， كما يتضح من نتائج المجدول أن المتغير المستقل المتمثل في وجود القيادة الفعالة نفس المتغير التابع المتمثل في دعم القدرة التنافسية بنسبة 98.6%， أما باقي النسبة المقدرة بـ 1.4% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، كذلك يتضح من نتائج المجدول أن قيمة الخطاء المعياري للتقدير الذي يقيس تشتت قيم متغيرات النموذج عن خط الإنحدار قد بلغت 0.14294 وهي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الإنحدار لنقاط شكل الإنتشار، وهو ما تدل عليه أيضاً قيمة F البالغة 2570.246.

من خلال المجدول أعلاه يتضح أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط سيكون مناسب لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = a + b_1 x_1$$

حيث أن:

y<sub>i</sub>: مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

a: مستوى القدرة التنافسية عند انعدام وجود القيادة الفعالة؛

b<sub>1</sub>: الميل الحدي لوجود القيادة الفعالة؛

x<sub>1</sub>: مستوى وجود القيادة الفعالة.

إن نتائج تقدير وإختبار معامل نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر القيادة الفعالة ودورها في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي يمكن تلخيصها في الجدول المولى:

جدول رقم (26): تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الأولى

Sig (F-test)	معامل التحديد	Sig (T-test)	إختبار T	قيمة المعلمة	المعلمة
0.000	0.986	0.001	3.565	0.257	<b>a</b>
		0.000	50.698	0.951	<b>b<sub>1</sub></b>

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج المجدول (26) نستنتج أنه يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين جودة القيادة الفعالة والقدرة التنافسية كما يلي:

$$y_i = 0.257 + 0.951 x_1$$

من إستقراء نتائج المجدولين (25) و (26) ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط نستنتج أن المتغير المستقل كان معنوي من الناحية الإحصائية حسب إختبار T وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى صحيحة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الفعالة في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة ، وتعتبر هذه الركيزة متغير مفسر حقيقي لها مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين القيادة الفعالة وتحسين القدرة التنافسية، حيث أنه بزيادة أو تحسين جودة القيادة الفعالة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في كفاءة وفعالية القدرة التنافسية بمقدار 0.951، كذلك يتضح من النتائج أعلاه أن الخطأ المراافق لإحصائية F بلغ 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية والقبول الكلي للنموذج.

ثالثاً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثانية

بهدف إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا إختبار الإنحدار الخطى البسيط حتى ثبتت إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة كما هو مبين في الجدول المولى:

جدول رقم (27): نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.000	2456.291	0.14613	0.971	0.971	0.985

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25

باستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جداً يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبة 97.1%， كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغير المستقل المتمثل في فعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات تفسر المتغير التابع المتمثل في دعم القدرة التنافسية بنسبة 98.5%， أما باقي النسبة المقدرة بـ 1.5% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، كذلك يتضح من نتائج الجدول أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير الذي يقيس تشتت قيم متغيراتنموذج عن خط الإنحدار قد بلغت 0.14613 وهي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الإنحدار لنقط انتشار، وهو ما تدل عليه أيضاً قيمة F البالغة 2456.291.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نموذج الإنحدار الخطى البسيط سيكون مناسب لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = a + b_1 x_1$$

حيث أن:

y<sub>i</sub>: مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقادير قيمته)؛

a: مستوى القدرة التنافسية عند إنعدام لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات؛

b<sub>1</sub>: الميل الحدي لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات؛

x<sub>1</sub>: مستوى فعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات.

إن نتائج تقدير وإختبار معامل نموذج الإنحدار الخطى البسيط الذي يقيس أثر فعالية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي يمكن تلخيصها في الجدول المولى:

جدول رقم (28): تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الثانية

Sig (F- test)	معامل التحديد	Sig (T- test)	إختبار T	قيمة المعلمة	المعلمة
0.000	0.985	0.000	4.390	0.319	a
		0.000	49.561	0.918	b <sub>1</sub>

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25

## دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية - بسكرة.

من نتائج الجدول (28) نستنتج أنه يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين فاعلية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات والقدرة التنافسية كما يلي :

$$y_i = 0.319 + 0.918x_1$$

من إستقراء نتائج الجدولين (27) و (28) ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط نستنتج أن المتغير المستقل كان معنوي من الناحية الإحصائية حسب اختبار T وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية صحيحة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفاعلية الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية محل الدراسة، وتعتبر هذه الركيزة متغير مفسر حقيقي لها مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات وتحسين القدرة التنافسية، حيث أنه بزيادة أو تحسين الإستغلال الأمثل للموارد وال العلاقات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في كفاءة وفاعلية القدرة التنافسية بمقدار 0.918، كذلك يتضح من النتائج أعلاه أن الخطأ المرافق لإحصائية F بلغ 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية والقبول الكلي للنموذج.

### رابعاً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثالثة

يمهد إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة إستخدمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط حتى ثبتت إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة العمليات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسماعيلية محل الدراسة كما هو مبين في الجدول المولى:

جدول رقم (29): نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	معامل التحديد
0.000	2423.972	0.14707	0.970	0.971	0.985

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

باستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جداً يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبة 97.1%، كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغير المستقل الممثل في أهمية وجود إدارة العمليات تفسر المتغير التابع الممثل في دعم القدرة التنافسية بنسبة 98.5%，أما باقي النسبة المقدرة بـ 1.5% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، كذلك يتضح من نتائج الجدول أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير الذي يقيس تشتت قيم متغيرات النموذج عن خط الإنحدار قد بلغت 0.14707 وهي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الإنحدار لنقاط شكل الإنتشار، وهو ما تدل عليه أيضاً قيمة F البالغة 2423.972.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط سيكون مناسب لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = a + b_1 x_1$$

حيث أن:

y<sub>i</sub>: مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

a: مستوى إدارة العمليات؛

b<sub>1</sub>: الميل الحدي لإدارة العمليات ؛

x1: مستوى وجود إدارة العمليات.

إن نتائج تقدير وإختبار معلم نموذج الإنحدار الخطى البسيط الذي يقيس أثر إدارة العمليات وأهميتها في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي يمكن تلخيصها في الجدول المولى:

جدول رقم (30): تقدير وإختبار نموذج إنحدار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig (F- test)	معامل التحديد	Sig (T- test)	إختبار T	قيمة المعلمة	المعلمة
0.000	0.985	0.004	1.056	0.086	a
		0.000	49.234	1.022	b1

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

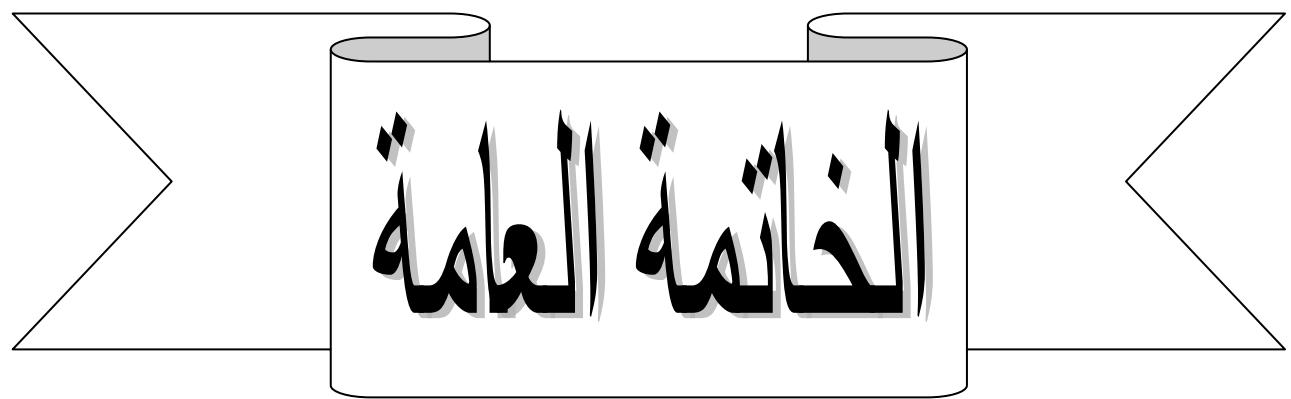
من نتائج الجدول (30) نستنتج أنه يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين جودة القيادة الفعالة والقدرة التنافسية كما يلي:

$$y_i = 0.086 + 1.022x_1$$

من إستقراء نتائج الجدولين (29) و (30) ومعادلة الإنحدار الخطى البسيط نستنتج أن المتغير المستقل كان معنوي من الناحية الإحصائية حسب إختبار T وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة صحيحة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأهمية إدارة العمليات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة، وتعتبر هذه الركيزة متغير مفسر حقيقي لها مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين إدارة العمليات وتحسين القدرة التنافسية، حيث أنه بزيادة أو تحسين جودة إدارة العمليات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في كفاءة وفعالية القدرة التنافسية بمقدار 0.086، كذلك يتضح من النتائج أعلى أن الخطأ المرافق لإحصائية F بلغ 0.000 وهو أقل من القيمة 0.05 مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطى البسيط من الناحية الإحصائية والقبول الكلى للنموذج.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي مثل إسقاط الجوانب النظرية التي تم دراستها في الفصل الأول، وتطبيقنا لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الكمية وباستخدام الأسلوب الإحصائي وبرنامج SPSS 25 تمكننا من تطبيق موضوع البحث على مؤسسة البصري للإسمنت من خلال تبنيها لركائز إدارة التميز ومساهمتها في رفع القدرة التنافسية، وقد تم جمع البيانات ومن خلال المقابلات والوثائق الرسمية، إضافة إلى الاستبيان الذي وجه لعينة من الموظفين والمسؤولين في المؤسسة. وقد تبين لنا من الدراسة أن مؤسسة البصري للإسمنت تعتمد على ركائز إدارة التميز المدروسة والمتمثلة في (القيادة الفعالة، إدارة العلاقات، العلاقات والموارد)، كما بين التحليل أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق هذه الركائز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وموقعها في السوق.



إنستهدفت الدراسة في هذا البحث إبراز مساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية من خلال تناول هذا الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي.

وقد عالجنا الهدف العام من الدراسة من خلال فصلين أولهما نظري، والأخر تطبيقي، وتم الربط بينهما طبقا لسلسل منطق يتحقق في النهاية هدف البحث.

تناول الفصل الأول الجانب النظري وذلك من خلال التأصيل العلمي لإدارة التميز وللقدرة التنافسية، وقد تم التطرق فيه إلى الإطار العام لإدارة التميز بدءاً بالماهية والركائز ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة التميز، كما تعرضنا إلى طبيعة القدرة التنافسية والتكيز على أبعادها ومؤشراتها، بالإضافة إلى محدداتها ومصادرها، كما تطرقنا في آخر بحث إلى إسهام إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال التركيز على القيادة الفعالة وإدارة العمليات والعلاقات والموارد.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي من خلال تناول مساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية مؤسسة البشكري للإسمنت، من خلال القيام بدراسة كمية لعينة من موظفيها ومسؤوليها، حيث تم استخدام الأساليب والبرامج الإحصائية التي ساهمت في تحليل نتائج الإستبيان والوصول إلى التأكيد من صحة الفرضيات.

ولقد سمحتنا لنا الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع بالتوصل إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- إدارة التميز ليست مجرد هدف تسعى إليه المؤسسات، بل هي أسلوب متكامل يعزز الاستدامة ويضع الأسس لمستقبل المؤسسة أكثر نجاحاً وتنافسية؛
- تعمل إدارة التميز التشجيع على التحسين والتطوير المستمر وهو الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين؛
- تحقق إدارة التميز التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتساعد على تقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل؛
- تنتج القدرة التنافسية أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن واقناعهم بها؛
- تبني القدرة التنافسية على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها؛
- تعد القيادة أحد مؤشرات التميز، وأحد أركانه المهمة، فهي حلقة وصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- لا يقتصر دور القائد الفعال على إصدار الأوامر، بل يتعداه إلى بناء رؤية مستقبلية ، وتحفيز الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات المؤسسة ما يعكس على قدرتها التنافسية؛
- تلعب القيادة دوراً محورياً في بناء وتعزيز المزايا التنافسية داخل المؤسسة، سواء من خلال تطوير رأس مال البشري أو تحسين العمليات، أو توجيه الابتكار؛
- تهدف الشراكة المتقدمة إلى تحقيق مصالح متبادلة ضمن إطار من الثقة والتكامل الاستراتيجي؛
- المؤسسات التي أقامت عقد شراكة مع مؤسسات تمتاز بأداء أفضل ولديها القدرة على خلق المهارات، يزيد من ميزة التنافسية؛

- تساهم إدارة التميز في إيجاد واستغلال وتطوير الموارد التي تمتلكها المؤسسة وذلك بتعزيز الابتكار والابداع والقدرة على تقديم قيمة مضافة إلى العميل وبالتالي رفع قدراتها التنافسية بخلق ميزات تنافسية فريدة من نوعها يصعب تقليدها؛
- تعد إدارة العمليات من العناصر الحيوية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وهي من الكائزن الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية؛
- المؤسسات التي تستثمر في تطوير عملياتها وإدارتها بطريقة عملية ومنهجية تمتلك فرصاً أكبر لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتحقيق أداء مالي متوفّق بالإضافة إلى موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية؛
- تهتم قيادة مؤسسة العسكرية للإسمنت بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء المحفزات والتكريمات؛
- تسهل قيادة مؤسسة العسكرية للإسمنت آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف؛
- تتمتع مؤسسة العسكرية للإسمنت بعلاقات قوية مع الأطراف المعاملة معها في مختلف المجالات؛
- تستخدم مؤسسة العسكرية للإسمنت التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات؛
- تقوم مؤسسة العسكرية للإسمنت بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئه العمل؛
- تعتمد مؤسسة العسكرية للإسمنت على استراتيجيات تنافسية متعددة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها؛
- تلتزم قيادة مؤسسة العسكرية للإسمنت بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح؛
- تركز مؤسسة العسكرية للإسمنت على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئه العمل؛
- تلتزم مؤسسة العسكرية للإسمنت بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- هناك أهمية كبرى لوجود قيادة فعالة في مؤسسة العسكرية للإسمنت مما يساعد على دعم الإدارة على التميز في التسيير والتنظيم، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى وضعية مرحلة في البيئة السوقية التي تعمل فيها؛
- هناك اهتمام كبير للدعم العلاقات والموارد في مؤسسة العسكرية للإسمنت، من خلال إدارتها المتميزة التي تسعى دائماً إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ودعم علاقتها الداخلية والخارجية؛
- إهتمام كبير لإدارة العمليات في مؤسسة العسكرية للإسمنت من خلال الإهتمام بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئه العمل، والاعتماد على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها، بما يساهم في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة؛
- تمتلك مؤسسة العسكرية للإسمنت قدرات وإمكانيات مادية وبشرية كبيرة مما ساعدتها على تبني استراتيجيات تنافسية متعددة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها من خلال الاستجابة والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات؛
- تعتمد مؤسسة العسكرية للإسمنت على إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لديها، من خلال تركيزها على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئه العمل من خلال التشجيع على الإبتكار ودعم المبادرات.
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، تمكنا من معالجة الفرضيات التي طرحتها سابقاً كما يلي:

**الفرضية الرئيسية و مضمونها :** تساهم إدارة التميز من خلال جملة من العناصر التي تتفاعل في نظام متداخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. وقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال تجزئتها إلى أربع فرضيات تمثل في :

**الفرضية الأولى :** و المتمثلة في : تعتمد إدارة التميز على مجموعة من العوامل التي تتعلق منها لتطوير التميز في مختلف مكونات المؤسسة ؛ وقد إثبات صحة الفرضية الأولى من خلال تحليل ركائز عمل إدارة التميز و الذي تم خلاله تبيان جملة من العناصر مثل القيادة و ادارة العمليات و العلاقات و طريقة استخدام الموارد و جملة من العناصر الأخرى التي تعمل عليها ادارة التميز للبحث عن نقاط القوة و التي تحمل امكانية التميز و من ثمة العمل على تطويرها لتصبح قيمة مميزة في المؤسسة.

**الفرضية الثانية و التي عبر عنها :** تتحدد القدرة التنافسية من خلال جملة من العناصر المتداخلة فيما بينها وفق مستوى تأثير متبادر ؛ وقد تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث تم إثبات أن محددات القدرة التنافسية عبارة عن نظاماً متداخلاً يؤثر فيه كل محددات الأخرى ويقوى ويدعم بعضها بعضاً، وإن التفاعل الديناميكي بين المحددات له أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية والمحافظة عليها واستمرارها .

**الفرضية الثالثة و المتمثلة في :** يتدخل عمل ادارة التميز من خلال ركائزها في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؛ و تم إثبات صحة الفرضية الثالثة و هذا وفق منطق أن إدارة التميز لا تقتصر على تحسين عمليات المؤسسة، بل تتعدى إلى أفضل الممارسات القيادية وال العلاقات ، والالتزام بمعايير الجودة(ادارة العمليات)، الابتكار والتحسين المستمر، ورفع كفاءة الموارد المادية ولا مادية(استخدام الموارد)، وكل هذا يفضي ويزز قيمة إضافية للعملاء والتي تكون مدركة من طرفه، وكل هذا من شأنه دعم وتعزيز قدراتها على المنافسة.

**الفرضية التطبيقية والتي مضمونها أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية مؤسسة البسكري للإسمنت** محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%， فقد توصلنا إلى أن هناك إرتباط قوي جداً يكاد يكون تاماً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 98.9%， كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغيرات المستقلة الممثلة في وجود القيادة الفعالة، ودعم العلاقات الموارد في المؤسسة، وإدارة العمليات في المؤسسة تفسر المتغير التابع الممثل في دعم القدرة التنافسية بنسبة 98.9%， أما باقي النسبة المقدرة بـ 61.1% فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة. وبالتالي فالفرضية الرئيسية صحيحة حيث أن هناك أثر إيجابي بين استخدام ركائز إدارة التميز القدرة التنافسية، فبوجود القيادة الفعالة، يكون هناك زيادة في جودة القدرة التنافسية بقدر 0.267، كما أنه بزيادة ودعم العلاقات والموارد في المؤسسة، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في القدرة التنافسية بمقدار 0.348، كذلك بزيادة ودعم إدارة العمليات في المؤسسة، بمقدار درجة واحدة ت مقابلها زيادة في القدرة التنافسية بمقدار 0.355. و منه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية من خلال صحة الفرضيات الجزئية حيث أن مساهمة ادارة التميز في بعدها النظري أو من خلال اسقاطها على مؤسسة حقيقة مثبت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال آليات عمل تتعلق من فكرة التميز و تتجسد في ميزة تنافسية أساسها تحديد صحيح للقدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات التالية كما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات (الخاصة أو العمومية) سواء الاقتصادية أو الخدماتية لنهج إدارة التميز بشكل شامل ومنهجي ونشر ثقافة التميز؛
  - تطوير آليات تقييم الأداء بناء على معايير علمية متعددة، تسمح بقياس مدى التقدم نحو التميز؛
  - العمل على تعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع والتحسين داخل المؤسسة؛
  - تحقيق التكامل بين التميز المؤسسي والتكنولوجيا الحديثة؛
  - تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة مع التحول المتزايد نحو الاقتصاد الرقمي؛
  - تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية وإدماج الحلول الرقمية في مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية؛
- في الختام وأثناء دراستنا لموضوع مساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بترت من خلاله عده جوانب و مجالات يمكن أن تشكل مواضيع للبحث المستقبلي مثل:
- تأثير تطبيق نماذج التميز العالمية على كفاءة الذكاء التنافسي في المؤسسات الجزائرية.
  - أثر التحول الرقمي في دعم إدارة التميز وتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
  - دور فعالية أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم تميز وتنافسية المؤسسات.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

## الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود . (2004). الموارد البشرية (مدخاً لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 2- أحمد زغدار . (2001). المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية. الجزائر: دار حرير للنشر والتوزيع.
- 3- أحمد السيد مصطفى . (2018). القيادة والإدارة الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- 4- أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون. (2009). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة . الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- 5- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. عمان، الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 6- جمال لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. الأردن: دار خالد الحساني للنشر والتوزيع.
- 7- حامد رضوان مصطفى أحمد . (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في جهود النمو والتنمية في العالم . المنشورة : الدار الجامعية .
- 8- رامي صلاح جربيل . (2020). التحليل البيانات خطوة بخطوة ف SPSS Data Analysis Step by Step in SPSS. ليبيا: دار المتب الوطنية.
- 9- رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مصر: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 10- رضا إبراهيم المليجي. (2013). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق . القاهرة، مصر: دار علاء للكتب.
- 11- زكريا محمد هيبة، صلاح صالح عمار . (2024). إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج. القاهرة ، مصر: دار السيوبيه.
- 12- سيد محمد جاد الرب. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر: مطابع الدار الهندسية.
- 13- ضرار العتيبي. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 14- علي السلمي. (2002). إدارة التميز مناذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.
- 15- علي هادي جربين. (2004). إدارة العمليات . عمان ، الأردن: دار الثقافة للنشر.
- 16- فريد كورتل. (2009). الجودة والتميز في منظمات الأعمال (الإصدار الأولى). عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- 17- لحسن عبد الله باشيهة. (2023). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي. الأردن : الوراق للنشر والتوزيع.
- 18- ماهر أحمد. (2010). مبادئ الإدارة. الاسكندرية، القاهرة: الدارالجامعية.
- 19- محسن عبد الله الراجحي . (2017). الميزة التنافسية للنشاط السياحي. دار الأيام للنشر والتوزيع .
- 20- محمد بوحوش. (2018). مساهمة الشراكة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات. الجزائر : دار المهدى.
- 21- محمد داود. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع .
- 22- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

- 23- نبيل مرسى خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 24- ياسر أحمد عبد العزيز محمد محمد عمار. (2023). أهمية إدارة العمليات والجودة في تحقيق التنافسية وتلبية إحتياجات العمل. الأكاديمية العربية الدولية.
- 25- ناسو صالح سعيد علي. (2015). الشخصية القيادية. عمان، الأردن : دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 26- يحيى عطوة زنط. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

### الدوريات

- 27- الشريبي، الهلالي غبورة أمانى السيد. (2013, 05, 20). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، 82، الصفحات 11-142.
- 28- العيد فراحتية. (2018, 06, 05). تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل حاضنات الأعمال. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 1(1)، صفحة 192.
- 29- إلهام طارفي. (2023, 12, 31). الإدارة بالكافاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمحاجة التحديات الراهنة والمستقبلية. مجلة مدارس سياسية، 07(02)، 94-193.
- 30- توفيق ركاب. (2017, 02, 01). إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 08(08)، الصفحات 55-42.
- 31- جنات بن رحمن. (2023, 04, 30). أثر إدارة التميز في تحقيق الأساليب التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة-. مجلة الإقتصadiات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 278-294.
- 32- بسكرة-. مجلة الإقتصadiات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 278-294.
- 33- رقية حساني، لوبيزة فرحاتي. (2016, 08, 30). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد . مجلة إقتصاد المال والأعمال، 01(02)، الصفحات 51-60.
- 34- رقية لوبيزة فرحاتي حساني . (2016, 12, 01). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد . مجلة إقتصاد المال والأعمال، 01(02)، 51-60.
- 35- رياض سيف النصر أبو سعد عثمان مني شعبان، أبو أحمد . (2021, 12, 18). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، الصفحات 35-91.
- 36- ساطوح مهمدية. (2008, 10, 01). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الدينامية المستمرة للبيئة التنظيمية. مجلة الدراسات الاقتصادية 07(03)، الصفحات 95-107.
- 37- سهام موسى، نوال شين. (2017, 12, 31). أشكال لإستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة 1(2)، الصفحات 127-137.

- 38- عابد علي سدي شريط. (2010, 09, 01). دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني .  
مجلة دفاتر إقتصادية ، 42(01)، الصفحات 22-42.
- 39- عبد العليم دفور شاهد إلياس. (2018, 04, 05). الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزاتها التنافسية. مجلة دفاتر إقتصادية 08(02)، الصفحات 21-38.
- 40- عثمان مدینی ، سامیہ یغنی. (2020, 06, 30). مقاربة نظرية الموارد في التشخيص الإستراتيجي إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمال 04(03)، 279-298.
- 41- عمار درويش. (جوان, 2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 06(01)، 24-41 الصفحات.
- 42- عيسى محمد الغزالي . (ديسمبر, 2003). القدرة التنافسية وقياسها . المعهد الوطني للتخطيط(24)، الصفحات 1-29.
- 43- غياط شريف ، مكاحلة محي الدين. (2021). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل دورها التنموي-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة جامعة الأعمال والقامون 5(2)، صفحات 1-32.
- 44- قرش عبد القادر، أسماء عشي. (2008). دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية-مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال. مجلة دراسات اقتصادية 3(02)، الصفحات 50-69.
- 45- قويدر بورقبة، مصطفى بورقبة، رحمة مجدة حصبة. (2021, 09, 05). دراسة مقاربة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية 06(01), 54-70.
- 46- كنزة الحاج مداح العربي بن عالية. (2022, 04, 11). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية -حالة مؤسسة Alliance . مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 14(05), 98-110.
- 47- مبارك عواد البرازي. (2015). متطلبات إدارة التميز في جامعة الكويت -دراسة تحليلية-. مجلة البحث العلمي في التربية (16)، 495-506 الصفحات.
- 48- محمد عدنان وديع. (2003, 12, 01). القدرة التنافسية وقياسها. مجلة جسر التنمية(24)، الصفحات 1-29.
- 49- نواف ابو شحالة. (2022). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي -مماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط -سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية ، 160، 1-23، الصفحات.
- 50- نور الدين شارف، علي دحماني. (2019, 07, 15). أهمية الشراكة و التحالف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الإنترن特. مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01(01)، 23-39.

## الملتقيات

- 51- أحمد جيل، محمد سفير . (2011). التميز في الأداء: ماهية وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات . الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 153-162). جامعة ورقلة .
- 52- خياري شاوي شافية زهية. (2010). القدرة التنافسية للصناعة التحويلية: دراسة حالة الجزائر . الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الصفحات 1-21). جامعة باجي مختار - عنابة: مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا.
- 53- قبطان شوقي. (2010). إدارة التميز فلسفة الحديثة في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع ( المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ) (الصفحات 18-2). الجزائر: جامعة المدينة .
- 54 - مخلوف الطيب عبابو سليمة . (2015). القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الوطني:تأهيل المناطق الصناعية في الجزائر كمدخل لتعزيز تنافسية ال ص م و ترقية الصادرات خارج المحروقات الواقع - و الأفاق - و التجارب الناجحة (الصفحات 1-20). قملة: جامعة قملة 8 ماي 1945 .

## الوسائل العلمية

- 55-أبويا ريا ماهر فرج . (2014). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشئون الاجتماعية في قطاع غزة . (رسالة ماجستير) . غزة ، أكاديمية الادارة للدراسات العليا ، فلسطين: البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى .
- 56-أحلام ساري. (2015/2016). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارناتية بين الأردن دي والجزائر . (أطروحة دكتوراه. المسيلة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم، التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 57- آسيا شرفاوي . (2009/2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية -دراسة حالة مؤسسة دليس فود كمباني. (رسالر ماجستير)، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3 .
- 58-أنس خليل المبيضين. (2009). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية-دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية-. (رسالة ماجستير)، كلية إدارة المال والأعمال ، الاردن: المملكة الأردنية الهاشمية جامعة آل البيت.
- 59- بوركوة عبد المالك. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. تأليف بوركوة عبد المالك، و كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات (صفحة 62). قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة متوري.
- 60- تغريد عيد الجعبري. (2009, 08, 10). دور إدراة التميز في تطوير أداء -مؤسسات التعليم العالي فـس الضفة الغربية-. (رسالة الماجستير) . الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال-، فلسطين : جامعة الخليل .
- 61- جمال عبيد محمد العازمي. (2011, 05, 20). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية . (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت : كلية الأعمال .

- 62- جنات بن رحمن. (2024). أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات-دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية: جامعة محمد خضر.
- 63- حيدر محمد حسن طالب المالكي. (2010). القدرة التنافسية في دول جنوب شرق آسيا. ، (رسالة الماجستير). كربلاء: جامعة العراق.
- 64- خلف غديغان الحوامة صابر . (2019). التميز المؤسسي وأثره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال : دراسة ميدانية على البنوك الأردنية. (أطروحة دكتوراه). لأردن، كلية الأعمال - جامعة الإسراء، الاردن: دولة الجامعة.
- 65- ركبة جحيد. (2007/2006). أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة،(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق ، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 66- شيقارة هيجربة . (2005/2004). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة . (رسالة ماجستير) .الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق ، الجزائر : جامعة الجزائر.
- 67- صفاء بياضي. (2020). مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجتمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي -برج بوعربيج-. (أطروحة دكتوراه )، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضر بسكرة.
- 68- صولح سماح . (2013). دور تسويق الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. (أطروحة دكتوراه)، الجزائر: جامعة محمد خضر.
- 69- صليحة كاريش . (1999/2000). دور نظم المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة. <sup>1</sup>(رسالة ماجستير).جامعة الجزائر.
- 70- عبد الله عقون . (2021/2022). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الإتصال : دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدلفي. (أطروحة دكتوراه )، جامعة الجزائر 3.
- 71- عبد المالك بوركوة . (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية بمؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجم للإتصالات . (رسالة ماجستير). قسنطينة ، الجزائر: جامعة متوري .
- 72- قاسم شاوش سعيدة. (2013). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، الجزائر.
- 73- محمد العامری. (2009). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية-دراسة حالة تطبيقية على الملكية الأردنية-. (أطروحة دكتوراه).الأردن، كلية إدارة المال والأعمال قسم : جامعة آل البيت.
- 74- مكاحلية محي الدين. (2015). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قلعة وبتبسة. (طروحة دكتوراه)، قلعة: جامعة 8 ماي.
- 75- نزال حسن. (2016). أثر استراتيجيات الإبداعي التنافسي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط. (رسالة الماجستير ). الأردن : جامعة الشرق الأوسط.
- 76- نفين عبد الصمد محمود يونس. (2016). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية . (رسالة الماجستير) . غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.

## مطبوعات

77- سماح صولح. (2017). محاضرات في تشخيص المؤسسة . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة محمد خيضر .

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

### Les Livres

78 -Donnadieu . (2003). La performance globale- quels déterminants quelle mesure in ressources humains . paris: édition d'organisation.

79- Flevy Lasrado,Vijay Pereira. (2018). Acheving Sustainable Business Excellence The Role of Human Capital. Dubai: Palgrave macmillan.

80- Fritz , T. (2008). The competitive advantage period and the industry advantage period: assessing the sustainability and determinants of superior economic performance. gabler adition wissenschaft.

81- Heizer , J. B. (2004). Princípios De Administaracion Dr Opratciones. México: Pearson eucacion.

82- Lasrado, F. (2018). Achieving Organizational Excellence- A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations. Dubai, United Arab Emirates: Springer Management for Professionals.

83- Michel, P. (1990). The competitive Advantge of Nation the ferr preess. New York: Global Industries a été publié.

84- Montebello, Michel. (2003). Stratègies De Cration De Valeur Pour Le Client. paris: Ed.Economica.

85- Porter, & T. (2004). assenssing business excellence ,publishing Elsevier butter worth henaiman. éd. second édition). oxford.

### Les ouvrages

86- Benhamou, Salim. Belkai Koceila. (2015-2016). L'innovation comme facteur de la compétitivité des les entreprises cas de quelques entreprises Algériennes. Mémoire de Master Tizi-Ouzou: Universite Moulod Mammerde.

87- Chalabi, Chahinaze. (2009). Comme Exigence par Tielle De LA MaÎtrise en Gestion De Projet. UNniversité Du Québec À Montréal.

88- Naser-Eddeen, M. A., & Mohammad A. , N.-E. (2009, 09). The Contribution of ISO9001 certification towards EFQM Excellence Model as perceived by ISO9001-certified organizations in Palestine.Masters Thesis. BIRZEIT UNIVERSITY. Palestine, FACULTY OF GRADUATE STUDIES: MBA PROGRAM, Palestine: The Graduate Faculty .

- 89- Reguig, D. I. (2013-2014). ECOLE DOCTORALE d' economie et de management, mèmoir de magster management. ORAN, Facultè des sciences èconomiques, des scinces de gestion et des sciences commerciles: unversite d'oran.
- 90- Rula Ali Abdullah , A.-D. (2006, 06 11). Developing An Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (JBEAM). PhD dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctora. Amman, College of Higher Administrative and Financial Studies, Amman Arab: Amman Arab University For Graduate Studies.
- 91- Zerfa, B. (2014). LA Competitivte Des Entreprises Agerienes :Approche parla NorMALISATION ET LE MANAGEMENT QUALITE UNE ETUDE COMPARATIVE. ORAN, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, ORAN: UNIVERSITE D'ORAN.

## Périodiques

- 92- A line Collatto Dalila Lacerda Daniie Dresch .(2018) . Theoretical Understanding between Cmpetitiveness and productivity: firm leve. Ingenieria competitividadc, Universidad de Valle. Industrial Engineering.(02) 20 ,70-34
- 93- Aboubakeur Boussalem .(2015 ,12 31) .Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence– Case Study on Algerian Communications Company .- Journal Roa Iktissadia.(09) '05 ,pages 357-366.
- 94- Adi Neka Fatyndri, Yolanda Masnita Siagian, Wahyuingsih Setyawn. (2023). Does Strategic Impact Competitive Advantage, Mediated by Diversification In the Manufacturing Industry? Internation Journal of Scientific and Management (IJSRM), 11(05), pages 4875-4885.
- 95- Akyay , U. (2013, 12). EFQM Excellence Model. International Review of Management and Business Research , 02(04), pages 980-993.
- 96- Alazmi, M. S. (2017). The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Peformance Results inUniversity. Psychology Research, 07(07), pages 397-407.
- 97- Anastasiadis , Lazaros Anastasiadou Sofia, and Iakovidis George. (2016). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, KnE Social Sciences Greece: University of Western Macedonia, pages 436-455.
- 98- Bekhelili, m. l., &. (2020). Strategic flexibility and competitive advantage (Case Study of Al Baskaria Cement company ). Economic and Management Research Journal, 14(03), pages 267-288.
- 99- Dyer,J.H, Singh,H. (1998, 10). Relational View: COOPERATIV STRATEGY and Sourcer of Interorganizational Cometitive Advantage. Academy of Management Review, 23(04),pages 660-679.
- 100- Ghemawat, Pankje. (2001). Strategy and the Business Landscape. Prentice Hall , Journal of Management Development, Vol. 27 No. 4, pages 391-414.
- 101- Jens J. Dahlgaard , Su Mi Dahlgaard-Park. (2012, 06 20). In Seارsh of Excellence-Past,Present and Future. Journal of Management , 08(05), pages 1-21.
- 102- Lasrado, F. (2018). Achieving Organizational Excellence A Quality Management Programfor Culturally Diverse Organizations.. management for professionals.
- 103- Madhoni, P. M. (2010, March 24). THE Resource-Based View(RBV) Issues and perspectives. 1-22.

- 104- Markus Lenz, Hans-Dieter Zimmermann, Mark Heitmann. (2002, 12 01). Strategic Partnership and Competitiveness of Business-to-Business E-Marketplaces:Preliminary Evidence from Europe. 12(16), pages 100-110
- 105- Martinus Nahak, Lena Ellitan. (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness Internatio Journal of Trend in Scintific Research and development, page 1444-1454. ·(3)6 ·
- 106- McGregor, B. (1994). The Excellence agenda, Public Service Status Review. 54(03)pages 2096-301.
- 107 - Medani, F. Z. (2021, 01 ,15). e Impact of the Continous Improvement Application on the Achieving of Organizational Excellence in Algerian Companies "case study of elsewedy cables in Ain Defle. Journal of the New Economy, pages. 148-16
- 108- Nurjanah, I. W. (2019). Malcolm Baldrige Education Criteria For Performance Excellent of Vocational School In Rural Area. International Conference on Rural Development and Enterpreneurship : Enhancing Small Busniness and Rural Development Toward Industrial Revolution 4 Universitas Jenderal Soedirman. pages. 294-310.
- 109- Ozkan , T. a. (2006, 12). Relationship Between Job Satisfaction and Business Excellence: Empirical Evidence from Hospital Nursing Departments. Journal of Comparative International Management, 09(02),page 40-57.
- 110- Rawan Kheder Yousef Abu Shaqra .(2021 ,12 07) .The Degree of Academic Leaders' Practice of Excellence Management in Jordanian Public and Private Universities from the Faculty Members Viewpoint .International Journal of Higher Education ·(02)10 · pages 201-216.
- 111- Saraiva Ana Monteiro Pedro .(2012-05-09) .A comparison and usage overview of model business excellence The TQM Journal·,.. (02) 24pages 181-200
- 112- Yung-Lun, L. a.-F.-T.-J. (2021, 10 12). Should the EFQM Excellence Model be Adapted for Specific Industries? A Restaurant Sector Example. International Journal of Hospitality Management, 92, 1-10.

### Sites internet

- 113- Daoud Jerab, Tarek mabrouk. (2010, 1 1). <http://ww.researchgat.net>. Récupéré sur Leadership-Asource of Comptitive Advantage.
- 114- HAYES, A. (2025, 04 ,04). <https://www.investopedia.com/term/o/operations-management.asp>. Récupéré sur Investopedia Simulator: <https://www.investopedia.com/term/o/operations-management.asp>

الملحق

## ملحق (1): إستماراة إستبيان الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خضراء - بسكرة-  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الإستبيان

السادة موظفي وعمال مؤسسة البشكتاش لإسماعيل (BC) - بسكرة-

تحية طيبة وبعد

بهدف إنجاز وإتمام مذكرة ماستر، قمت بإعداد دراسة حول "مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" ، ولإتمام الدراسة في الجانب الميداني تم تصميم هذه الإستبيانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

ولكي تتحقق هذه الدراسة فوائدها وأهدافها المرجوة، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة التي يحويها هذا الاستبيان لما لإجاباتكم وآرائكم من أهمية، وذلك للخروج بالنتائج والتوصيات المناسبة، واثقين من اهتمامكم وحسن تعاملكم.

مؤكدين لكم أن أية معلومات سوف تحصل عليها منكم محاطة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم حسن تعاملكم

الطالبة: مليكي نسرين

### الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تختارها

الجنس

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

العمر

<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40	<input type="checkbox"/>	أقل من 30
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50

المستوى العلمي

<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	ماجيستير	<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى	<input type="checkbox"/>	ليسانس		

التخصص

<input type="checkbox"/>	إدارة مالية	<input type="checkbox"/>	إدارة الأعمال
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	اقتصاد

الخبرة

<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكبر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة

### الجزء الثاني: أسئلة الموضوع

المحور الأول: أهمية إدارة التميز في المؤسسة

البعد الأول: أهمية وجود القيادة الفعالة

الرقم	العبارات					
الرقم	لا أافق بشدة	لا أوفق	محايد	أوفق	أوفق بشدة	لا أافق بشدة
01						تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها
02						تحتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات
03						تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار

					تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	04
					تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء	05
					قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها	06

البعد الثاني: أهمية دعم العلاقات والموارد

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
07	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة					
08	تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات					
09	هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات					
10	تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة					
11	تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعده على تحسين أدائها					
12	تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل					

البعد الثالث: أهمية إدارة العمليات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
13	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها						
14	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات						
15	تلزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسخير عملياتها						
16	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة						
17	تساهم إدارة العمليات في تحفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة						
18	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئتها العمل						

المور الثاني: أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
19	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها						
20	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها						
21	المؤسسة تمتلك مواصفات يصعب تقليلها ولا توجد في مؤسسات أخرى						
	تتميز المؤسسة بشقة وسمعة جيدة لدى العملاء						

						22
					تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	23
					تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرها على مواجهة منافسيها	24
					تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	25
					تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	26

### المحور الثالث: أهمية استخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	الآفاق بشدة	الآفاق محايد	الآفاق أوافق	الآفاق بشدة	الآفاق لا أوافق بشدة
27	تللزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح					
28	تركتز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل					
29	تشجع قيادة المؤسسة على الإبتكار ودعم المبادرات					
30	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الإبتكار داخل المؤسسة					
31	تركتز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة					
32	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنوع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
33	تللزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة					
34	تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة					

					التنافسية للمؤسسة	
					تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	35

### ملحق رقم (2) قائمة محكمي إستماراء إستبيان الماستر

إسم جامعة الإرتباط	الوظيفة	الإسم ولقب	الرقم
جامعة عنابة	أستاذ جامعي	فريد بولجبار	01
جامعة بسكرة	أستاذ جامعي	لمين فالتة	02
جامعة عنابة	أستاذة جامعية	مسعودية بلخضر	03
جامعة عنابة	أستاذ جامعي	عبد اللطيف بلغرسة	04
جامعة أم البوادي	أستاذ جامعي	رضا بوسنة	05
جامعة سوق أهراس	أستاذ جامعي	عز الدين فواد	06

### ملحق رقم (3): اختبار ثبات وصدق أبعاد ومحاور الدراسة

```

RELIABILITY
/VARIABLES=6 5 4 3 2 1
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### **Statistiques de fiabilité**

	Nombre
Alpha de Cronbach	d'éléments
,981	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=12 11 10 9 8 7
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### **Statistiques de fiabilité**

	Nombre
Alpha de Cronbach	d'éléments
,986	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=18ω 17ω 16ω 15ω 14ω 13ω
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=18ω 17ω 16ω 15ω 14ω 13ω 12ω 11ω 10ω 9ω 8ω 7ω 6ω 5ω 4ω 3ω 2ω 1ω
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	18

```

RELIABILITY
/VARIABLES=26ω 25ω 24ω 23ω 22ω 21ω 20ω 19ω
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	8

```

RELIABILITY
/VARIABLES=35ω 34ω 33ω 32ω 31ω 30ω 29ω 28ω 27ω
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### **Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES= 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
          24 23 22 21 20
          35 34 33 32 31 30 29 28 27 26 25
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	35

### ملحق رقم (4): معاملات إرتباط أبعاد ومحاور الدراسة

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=1 1 ب 6 5 4 3 2 1
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

Rho de Spearman	تدعيم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	Coefficient de corrélation	1,000	,850**	,910**	,879**	,817*	,833*	,950**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	75	75	75	75	75	75	75
تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الجوائز والتكريمات	Coefficient de corrélation	,850**	1,000	,917**	,939**	,918*	,959*	,935**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75
تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	Coefficient de corrélation	,910**	,917**	1,000	,941**	,858*	,901*	,947**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75
تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	Coefficient de corrélation	,879**	,939**	,941**	1,000	,869*	,922*	,918**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75
تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء	Coefficient de corrélation	,817**	,918**	,858**	,869**	1,000	,920*	,937**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75
قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة ومشاركة موظفيها	Coefficient de corrélation	,833**	,959**	,901**	,922**	,920*	1,000	,913**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75
1مـ بـ	Coefficient de corrélation	,950**	935**		,947**	,918**	,937*	,913*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	75	75	75	75	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=1 م 2 ب 12 و 11 و 10 و 9 و 8 و 7 و  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations									
	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة	T	تنتمي المؤسسة لبعضها البعض معها في مختلف المجالات	هناك تواصل مستمر بين الإدارتين العلية للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	تنسع المؤسسة إلى الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	تتملك المؤسسة بنية تحتية كافية وموارد البيئة تساعد على تحسين أدائها	تعتمد المؤسسة على التقنيات والเทคโนโลยيات في العمل	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية كافية لأنها	
Rho de Spearman	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة	Coefficient de corrélation	1,000	,869**	,937**	,934**	,958**	,919**	,977**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
	تنتمي المؤسسة لبعضها البعض معها في مختلف المجالات	Coefficient de corrélation	,869**	1,000	,909**	,917**	,864**	,854**	,890**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
	هناك تواصل مستمر بين الإدارتين العلية للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	Coefficient de corrélation	,937**	,909**	1,000	,964**	,951**	,920**	,945**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
	تنسع المؤسسة إلى الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	Coefficient de corrélation	,934**	,917**	,964**	1,000	,940**	,927**	,938**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
	تتملك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أدائها	Coefficient de corrélation	,958**	,864**	,951**	,940**	1,000	,944**	,965**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
	تعتمد المؤسسة على التقنيات وال TECHNOLOGIES	Coefficient de corrélation	,919**	,854**	,920**	,927**	,944**	1,000	,968**

	الحديثة في العمل	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75
ب2م1	Coefficient de corrélation	,977**	,890**	,945**	,938**	,965**	,968**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=1_3 ب 18_5 17_5 16_5 15_5 14_5 13_5
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Corrélations

Rho de Spearman	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	Coefficient de corrélation	1,000	,878**	,866**	,845**	,888**	,871**	,875*
	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75
	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	Coefficient de corrélation	,878**	1,000	,869**	,849**	,971**	,936**	,953*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75
	تللزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة العمليات وتحسين جودة المنتجات	Coefficient de corrélation	,866**	,869**	1,000	,927**	,847**	,800**	,916*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75
	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	Coefficient de corrélation	,845**	,849**	,927**	1,000	,832**	,796**	,946*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75
	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	Coefficient de corrélation	,888**	,971**	,847**	,832**	1,000	,926**	,939*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75

	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئه العمل	Coefficient de corrélation	,871**	,936**	,800**	,796**	,926**	1,000	,928*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75
بـ3		Coefficient de corrélation	,875**	,953**	,916**	,946**	,939**	,928**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	75	75	75	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=2 م 26م 25م 24م 23م 22م 21م 20م 19م  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

المؤسسة على تعلم											
المؤسسة توفر على البيئة											
المؤسسة تسعى لتحقيق الملازمة											
تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	تمتلك المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	مواصفات المؤسسة يصعب تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى	تحرص المؤسسة على البحث وقدرتها على الابتكار باستمرار	متعددة المؤسسة تتعصب لتقليدها ولا تجدها في مؤسسات أخرى	متوجه المؤسسة تجاه السوق والتطوير والابتكار	متزنة المؤسسة تجاه السوق والتطوير والابتكار	متكييف المؤسسة تجاه السوق والتطوير والابتكار	متغيرة المؤسسة تجاه السوق والتطوير والابتكار	متخصصة المؤسسة تجاه السوق والتطوير والابتكار		
Rho de Spearman	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	Coefficient de corrélation	1,000	,865**	,896**	,924**	,868**	,928**	,878**	,890**	,944*
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	Coefficient de corrélation	,865**	1,000	,944**	,840**	,831**	,839**	,830**	,813**	,959*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	المؤسسة تمتلك مواصفات يصعب تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى	Coefficient de corrélation	,896**	,944**	1,000	,877**	,827**	,860**	,829**	,820**	,957*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	تمتاز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العمالء	Coefficient de corrélation	,924**	,840**	,877**	1,000	,854**	,923**	,864**	,875**	,904*
		Sig. (bilatéral)	.	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	Coefficient de corrélation	,868**	,831**	,827**	,854**	1,000	,914**	,982**	,935**	,909*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها	Coefficient de corrélation	,928**	,839**	,860**	,923**	,914**	1,000	,927**	,913**	,935*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	Coefficient de corrélation	,878**	,830**	,829**	,864**	,982**	,927**	1,000	,953**	,905*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	.	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	Coefficient de corrélation	,890**	,813**	,820**	,875**	,935**	,913**	,953**	1,000	,885*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	.	,000	.
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2م	Coefficient de corrélation	,944**	,959**	,957**	,904**	,909**	,935**	,905**	,885**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	.
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
NONPAR CORR  
/VARIABLES=3_f 35_w 34_w 33_w 32_w 31_w 30_w 29_w 28_w 27_w  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تواكب المؤسسة للتغيرات في السوق من خلال تطوير وتنوع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة		Coefficient de corrélation	,824**	,784**	,899**	,874**	,695**	1,000	,662**	,794**	,771**	,854**	
N		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
لتلزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية لل المؤسسة		Coefficient de corrélation	,777**	,830**	,769**	,777**	,902**	,662*	1,000	,753**	,830**	,897**	
تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها		Coefficient de corrélation	,924**	,977**	,850**	,890**	,840**	,771*	,830**	,815**	1,000	,815**	,947**
N		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
3م		Coefficient de corrélation	,895**	,913**	,930**	,921**	,857**	,854*	,897**	,947**	,898**	1,000	
N		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3885 jours.

```

GET
FILE='C:\Users\Z TECH\Documents\مسرین.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
NONPAR CORR
/VARIABLES=مك 3م 2م 1م
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Corrélations

			1م	2م	3م	مك
Rho de Spearman	1م	Coefficient de corrélation	1,000	,989**	,979**	,986**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75
	2م	Coefficient de corrélation	,989**	1,000	,977**	,993**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000

	N	75	75	75	75
3م	Coefficient de corrélation	,979**	,977**	1,000	,990**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
مك	N	75	75	75	75
	Coefficient de corrélation	,986**	,993**	,990**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
	N	75	75	75	75

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### ملحق رقم (5): تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى التخصص الخبرة  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2025 10:08:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Z TECH\Documents\مدخلات\نسرين.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES الجنس العمر المستوى التخصص الخبرة VARIABLES= الجنس العمر المستوى التخصص الخبرة /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:06,36
	Temps écoulé 00:02:02,62

Statistiques						
	الجنس	العمر	المستوى العلمي	التخصص	الخبرة	
N	Valide	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

الجنس					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	ذكر	52	69,3	69,3	69,3
	أنثى	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

العمر					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أقل من 30	10	13,3	13,3	13,3
	من 30 إلى 40	25	33,3	33,3	46,7
	من 40 إلى 50	30	40,0	40,0	86,7
	أكبر من 50	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

المستوى العلمي					
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	مهندس	15	20,0	20,0	20,0

ماجستير	3	4,0	4,0	24,0
ماستر	32	42,7	42,7	66,7
ليسانس	18	24,0	24,0	90,7
شهادة أخرى	7	9,3	9,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### التخصص

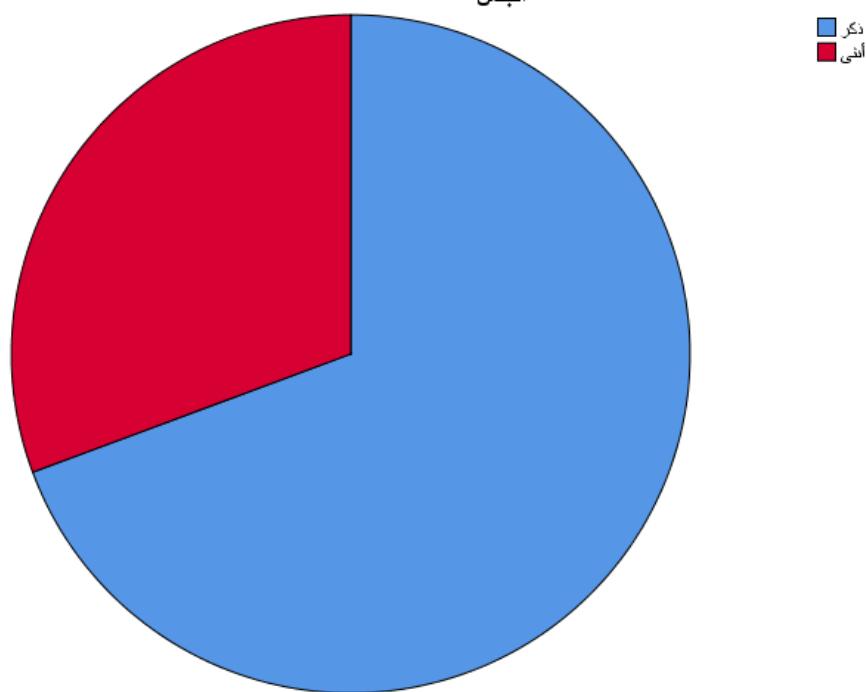
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	ادارة الأعمال	18	24,0	24,0
	ادارة مالية	12	16,0	40,0
	اقتصاد	13	17,3	57,3
	آخر	32	42,7	100,0
Total		75	100,0	100,0

### الخبرة

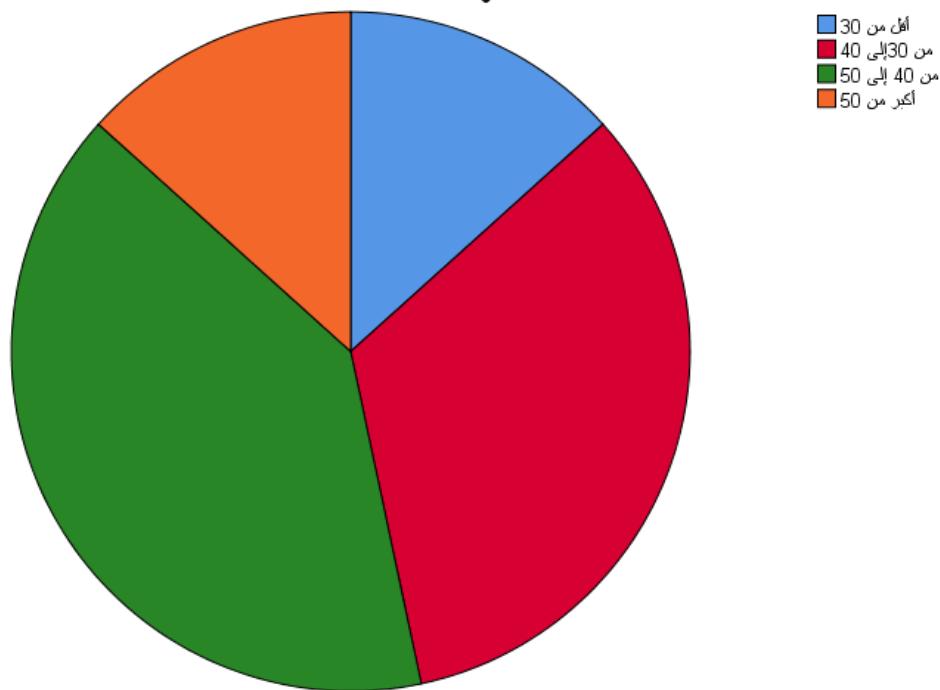
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	16,0	16,0
	من 5 إلى 10 سنوات	40	53,3	69,3
	أكبر من 10 سنوات	23	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0

## Graphique circulaire

الجنس

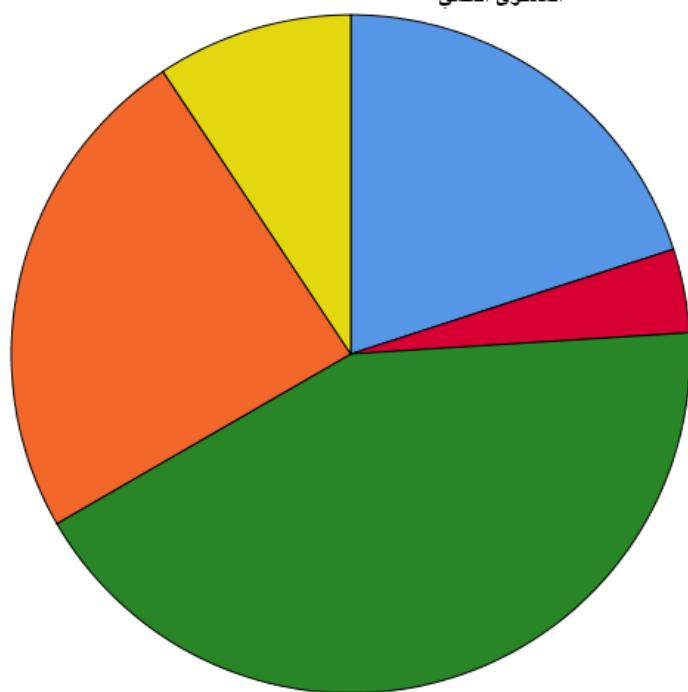


العمر



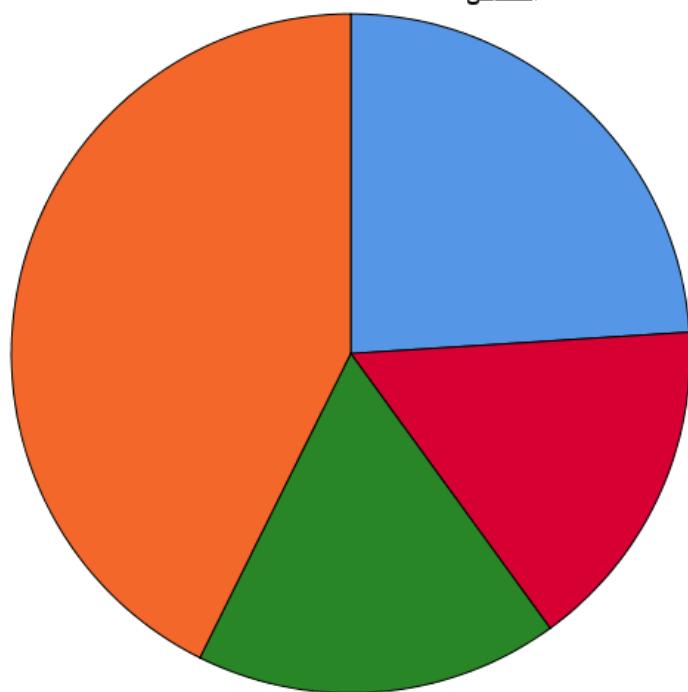
المستوى العلمي

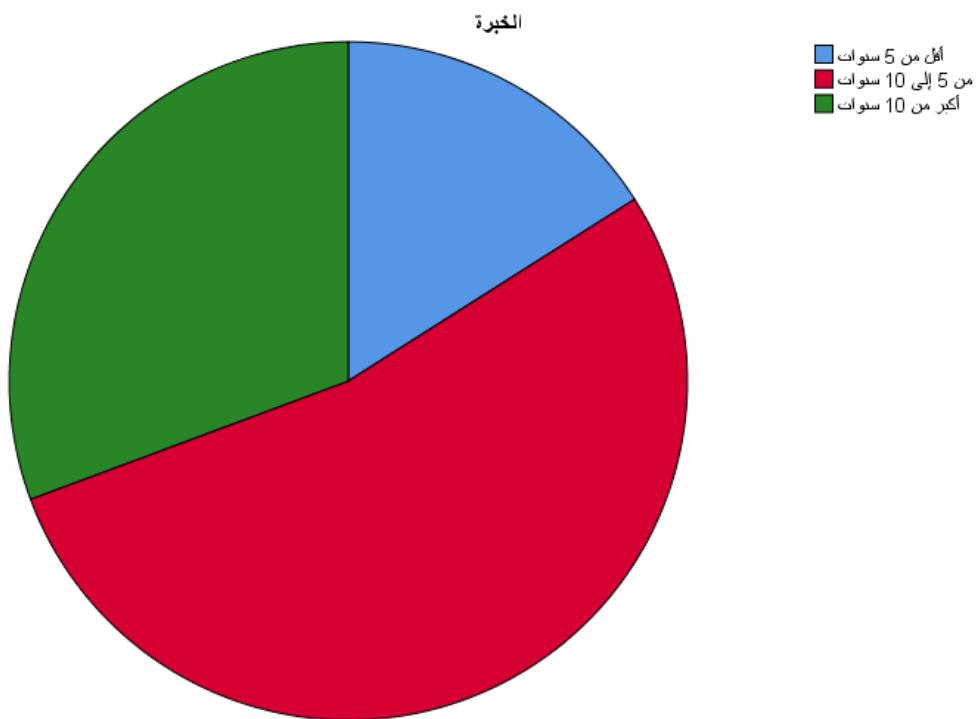
- مهندسين
- مليسيتر
- ملستر
- لسانين
- شهادة أخرى



التخصص

- اداره الاعمال
- اداره مالية
- ايجيسيلا
- آخر





#### ملحق رقم (6): إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة

```

EXAMINE VARIABLES=1_1
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

#### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
1_1	,213	.75	,095	,899	.75	,287

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=1_2
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES

```

```

/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
1,2	,261	75	,111	,873	75	,316

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=1a 3a
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
1,3	,267	75	,127	,887	75	,356

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=1a
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
1	,235	75	,217	,892	75	,412

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=2a
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
2 <sup>a</sup>	,161	75	,092	,918	75	,156

a. Correction de signification de Lilliefors

```
EXAMINE VARIABLES=3a
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
3 <sup>a</sup>	,163	75	,086	,915	75	,178

a. Correction de signification de Lilliefors

```
EXAMINE VARIABLES=4a
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
4 <sup>a</sup>	,163	75	,087	,919	75	,315

a. Correction de signification de Lilliefors

## ملحق رقم (7): تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=6\_6 5\_5 4\_4 3\_3 2\_2 1\_1  
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN  
 /PIECHART FREQ  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

		تهتم قيادة المؤسسة بتدعيم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	تعمل قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات	تسهل قيادة الملايات على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	تسعى قيادة المؤسسة إلى الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	العملاء	قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها
N	Valide	75	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5200	3,8000	3,6533	3,6533	3,9600	3,8933
Ecart type		,94954	,92998	,99313	1,04614	,82920	,78108
Variance		,902	,865	,986	1,094	,688	,610

### تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها

Validé	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
La	2	2,7	2,7	2,7
أوافق بشدة				
La	10	13,3	13,3	16,0
أوافق				
مما ي	18	24,0	24,0	40,0
موافق	37	49,3	49,3	89,3
موافق بشدة	8	10,7	10,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

### تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات

Validé	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
La	1	1,3	1,3	1,3
أوافق بشدة				
La	8	10,7	10,7	12,0
أوافق				
مما ي	11	14,7	14,7	26,7
موافق	40	53,3	53,3	80,0
موافق بشدة	15	20,0	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

**تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0
	لا أوافق	7	9,3	9,3
	محايد	15	20,0	20,0
	موافق	38	50,7	50,7
	موافق بشدة	12	16,0	16,0
	Total	75	100,0	100,0

**تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7
	لا أوافق	6	8,0	8,0
	محايد	10	13,3	13,3
	موافق	43	57,3	57,3
	موافق بشدة	11	14,7	14,7
	Total	75	100,0	100,0

**تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق	5	6,7	6,7
	محايد	12	16,0	16,0
	موافق	39	52,0	52,0
	موافق بشدة	19	25,3	25,3
	Total	75	100,0	100,0

**قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة ومشاركةها مع موظفيها**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوافق	2	2,7	2,7
	محايد	15	20,0	20,0
	موافق	43	57,3	57,3
	Total	75	100,0	100,0

موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=1م2م 7م 8م 9م 10م 11م 12م ب  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

توجد علاقات	تتمتع المؤسسة	هناك تواصل	مستمر بين الإدارة	تسعى المؤسسة إلى	تمنّى المؤسسة بنية	تعتمد المؤسسة على	تحتية وموارد كافية	التقنيات والتكنولوجيات	الحديثة في العمل	ب2م
تعاون فعالة بين مختلف المصالح والادارات في المؤسسة	معها في مختلف المجالات	الاطراف المتعاملة	العليا للمؤسسة	الاستثمار	للموارد المتاحة	أدائها	تساعد على تحسين	و والإستغلال الأمثل	للموارد	لأنها
N	Valide	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6933	3,8533	3,8000	3,8267	3,8533	3,8533	3,8533	3,8133		
Ecart type	1,06509	,84938	,90045	,93539	,88062	1,03576		,91696		
Variance	1,134	,721	,811	,875	,775	1,073		,841		

### توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والادارات في المؤسسة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
		valide	cumulé
لا أوفق بشدة	3	4,0	4,0
لا أوفق	9	12,0	12,0
محايد	12	16,0	16,0
موافق	35	46,7	46,7
موافق بشدة	16	21,3	21,3
Total	75	100,0	100,0

### تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
		valide	cumulé
لا أوفق بشدة	2	2,7	2,7
لا أوفق	4	5,3	5,3
محايد	9	12,0	12,0
موافق	48	64,0	64,0
موافق بشدة	12	16,0	16,0
Total	75	100,0	100,0

**هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات**

	Fréquence	Pourcentage		Pourcentage cumulé
		e	Pourcentage valide	
Valide	لا أوفق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أافق	7	9,3	9,3
	محايد	12	16,0	16,0
	موافق	41	54,7	54,7
	موافق بشدة	14	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة**

	Fréquence	Pourcentage		Pourcentage cumulé
		valide	cumulé	
Valide	لا أوفق بشدة	2	2,7	2,7
	لا أافق	6	8,0	8,0
	محايد	10	13,3	13,3
	موافق	42	56,0	56,0
	موافق بشدة	15	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أدائها**

	Fréquence	Pourcentage		Pourcentage cumulé
		valide	cumulé	
Valide	لا أافق	7	9,3	9,3
	محايد	14	18,7	18,7
	موافق	37	49,3	49,3
	موافق بشدة	17	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل**

	Fréquence	Pourcentage		Pourcentage cumulé
		valide	cumulé	
Valide	لا أوفق بشدة	3	4,0	4,0
	لا أافق	6	8,0	12,0
	محايد	10	13,3	25,3
	موافق	36	48,0	73,3
	موافق بشدة	20	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=13 14 15 16 17 18  
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN  
 /PIECHART FREQ  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

	تستخدم المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسن جودة العمليات ووظائفها	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتحسين عملياتها	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور والتحسينات	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسن ربحية المؤسسة	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل	بـ3م
N	Valide	75	75	75	75	75
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8533	3,6933	4,0000	4,0000	3,7733	3,6000
Ecart type	,72956	,99964	,73521	,86992	,84747	,97260
Variance	,532	,999	,541	,757	,718	,946
						,678

#### تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أتفق	5	6,7	6,7
	محايد	11	14,7	21,3
	موافق	49	65,3	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0

#### تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أتفق بشدة	3	4,0	4,0
	لا أتفق	7	9,3	13,3
	محايد	13	17,3	30,7
	موافق	39	52,0	82,7
	موافق بشدة	13	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0

### لتلزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسخير عملياتها

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		valide	
لا أوافق	3	4,0	4,0
محايد	11	14,7	14,7
موافق	44	58,7	58,7
موافق بشدة	17	22,7	100,0
Total	75	100,0	100,0

هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		valide	
لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
لا أوافق	4	5,3	5,3
محايد	10	13,3	13,3
موافق	39	52,0	52,0
موافق بشدة	21	28,0	28,0
Total	75	100,0	100,0

تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		valide	
لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
لا أوافق	5	6,7	6,7
محايد	16	21,3	21,3
موافق	41	54,7	54,7
موافق بشدة	12	16,0	16,0
Total	75	100,0	100,0

تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتواافق مع التغيرات في بيئة العمل

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		valide	
لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3
لا أوافق	6	8,0	8,0
محايد	14	18,7	18,7
موافق	43	57,3	57,3
موافق بشدة	8	10,7	10,7
Total	75	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=2 م 26 م 25 م 24 م 23 م 22 م 21 م 20 م 19 م  
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN  
 /PIECHART FREQ  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متعددة لتعزيز المتغيرات الداخلية	للاستجابة والتكيف مع البيئة والخارجية	تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	2 م
N	Valide	75	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7333	3,4267	3,4667	3,8400	4,0933	3,9200	4,0400
Ecart type	1,03105	1,02895	1,11904	,87054	,70084	,88164	,79594
Variance	1,063	1,059	1,252	,758	,491	,777	,634
							,525 ,730

### تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها

Validé	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Validé	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0
	لا أوافق	7	9,3	13,3
	محايد	13	17,3	30,7
	موافق	36	48,0	78,7
	موافق بشدة	16	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0

### تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها

Validé	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Validé	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3
	لا أوافق	9	12,0	17,3
	محايد	22	29,3	46,7
	موافق	31	41,3	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**المؤسسة تمتلك موصفات يصعب تقليلها ولا توجد في مؤسسات أخرى**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوافق بشدة	6	8,0	8,0
	لا أوافق	8	10,7	10,7
	محايد	17	22,7	22,7
	موافق	33	44,0	44,0
	موافق بشدة	11	14,7	14,7
	Total	75	100,0	100,0

**تتميز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوافق	6	8,0	8,0
	محايد	11	14,7	14,7
	موافق	43	57,3	57,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7
	Total	75	100,0	100,0

**تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والإبتكار باستمرار**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوافق	1	1,3	1,3
	محايد	12	16,0	16,0
	موافق	41	54,7	54,7
	موافق بشدة	21	28,0	28,0
	Total	75	100,0	100,0

**تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوافق	4	5,3	5,3
	محايد	14	18,7	18,7
	موافق	37	49,3	49,3
	موافق بشدة	19	25,3	25,3
	Total	75	100,0	100,0

### تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوافق	2	2,7	2,7
	محايد	10	13,3	13,3
	موافق	42	56,0	56,0
	موافق بشدة	20	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0

### تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	لا أوافق	3	4,0	4,0
	محايد	9	12,0	12,0
	موافق	45	60,0	60,0
	موافق بشدة	18	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=3 م 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

تساهم	تلتزم	توكب	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة	ال المؤسسة
إدارة	إدارة	ال عمليات	في تحقيق	ال هدر	والضياع، بما	يضم تقليل	ال هدر	على تقليل	ال العمليات	في تحقيق	تساهم قيادة
على تقليل	في تحقيق	رضا	ال جودة في	إدراة	وولاء	ال عملاء	عملياتها، ما	التكليف،	ال تكاليف،	وتحسين	ال المؤسسة على
ال هدر	ال جودة في	إدراة	خالل تطوير	تدريب الموظفين،	وتتنوع	وتحفيز الكفاءات	وتحفيز الأداء	زيادة القدرة	ال إنتاجية	وتحسين	تشجع قيادة
والضياع، بما	رضا	إدراة	خلال تطوير	المؤسسة	وتعاملاتهاها	وتحفيز الكفاءات	لتحقيق الأداء	لتحقيق ميزة	ال المؤسسة	يتميز في	تحسين جودة
يضم تقليل	وولاء	إدراة	أداء	المؤسسة	على	على دعم	لتحقيق الأداء	لتحقيق ميزة	ال المؤسسة	يتميز في	تحسن بتحقيق
ال العمليات	ال جودة في	ال جودة في	ال جودة في	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
في تحقيق	رضا	رضا	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
ال هدر	وولاء	وولاء	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
على تقليل	ال جودة في	ال جودة في	ال جودة في	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
ال العمليات	رضا	رضا	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
في تحقيق	وولاء	وولاء	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
ال هدر	ال جودة في	ال جودة في	ال جودة في	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
والضياع، بما	رضا	رضا	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
يضم تقليل	وولاء	وولاء	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
ال تكاليف،	ال جودة في	ال جودة في	ال جودة في	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
وتحسين	رضا	رضا	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	يساعد في	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
يتميزها	وولاء	وولاء	إدراة	المؤسسة	على	على دعم	مواردها	وتعزيز	ال المؤسسة	يتميز في	وتحسن بتحقيق
3م											
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0400	4,0400	3,8400	3,9600	4,2933	3,9867	4,2667	3,6000	4,1200	4,0163
	Ecart type	,70596	,82920	,91593	,81274	,53960	,74423	,70391	1,0397	,67704	,71839
	Variance	,498	,688	,839	,661	,291	,554	,495	1,081	,458	,516

**تلزム قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	لا أوفق	2	2,7	2,7
	محايد	11	14,7	14,7
	موافق	44	58,7	58,7
	موافق بشدة	18	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**تتركز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	لا أوفق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوفق	3	4,0	4,0
	محايد	9	12,0	12,0
	موافق	41	54,7	54,7
	موافق بشدة	21	28,0	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تشجع قيادة المؤسسة على الإبتكار ودعم المبادرات**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	لا أوفق بشدة	2	2,7	2,7
	لا أوفق	4	5,3	5,3
	محايد	14	18,7	18,7
	موافق	39	52,0	52,0
	موافق بشدة	16	21,3	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الإبتكار داخل المؤسسة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	لا أوفق بشدة	1	1,3	1,3
	لا أوفق	2	2,7	2,7
	محايد	14	18,7	18,7
	موافق	40	53,3	53,3
	موافق بشدة	18	24,0	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	محايد	3	4,0	4,0
	موافق	47	62,7	62,7
	موافق بشدة	25	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوفق بشدة	1	1,3	1,3
	محايد	15	20,0	20,0
	موافق	42	56,0	56,0
	موافق بشدة	17	22,7	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تلزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوفق	1	1,3	1,3
	محايد	5	6,7	6,7
	موافق	41	54,7	54,7
	موافق بشدة	28	37,3	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أوفق بشدة	4	5,3	5,3
	لا أوفق	7	9,3	14,7
	محايد	16	21,3	36,0
	موافق	36	48,0	84,0
موافق بشدة		12	16,0	100,0
Total		75	100,0	100,0

**تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة  
وتميزها**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	
Valide	لا أافق	1	1,3	1,3
	محايد	10	13,3	13,3
	موافق	43	57,3	57,3
	موافق بشدة	21	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0

**ملحق رقم (8): اختبار صحة الفرضية الرئيسية**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 <sub>م</sub> , 1 <sub>ب</sub> , 1 <sub>م</sub> , 1 <sub>ب</sub> , 1 <sub>م</sub> , 1 <sub>ب</sub> <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,989 <sup>a</sup>	,978	,977	,12834	,428

a. Prédicteurs : (Constante), 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>, 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>, 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>

b. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		carrés				
1	Régression	52,838	3	17,613	1069,282	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,169	71	,016		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Prédicteurs : (Constante), 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>, 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>, 1<sub>م</sub>, 1<sub>ب</sub>

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients <sup>a</sup>						Statistiques de colinéarité		
			Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisées	t	Sig.	Corrélations			
			Bêta	Corrélation simple				Partiel e	Partie lle	Tolérance	
1 (Constante)	,136	,084			1,615	,007					
1 <sub>1</sub> ب	,267	,156	,277	1,712	,042	,986	,199	,030	,012	85,849	
1 <sub>2</sub> ب	,348	,122	,373	2,841	,006	,985	,319	,050	,018	56,658	
1 <sub>3</sub> ب	,355	,143	,342	2,491	,015	,985	,283	,043	,016	61,907	

2<sub>a</sub>. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

### ملحق رقم (9): اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	1 <sub>1</sub> ب <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Durbin-Watson
				de l'estimation	
1	,986 <sup>a</sup>	,972	,972	,14294	,470

a. Prédicteurs : (Constante), 1<sub>1</sub> ب

b. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des	F	Sig.
		carrés		
1	Régression	52,516	2570,246	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,492		
	Total	54,007		

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Prédicteurs : (Constante), 1<sub>1</sub> ب

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	B	Erreur standard	Béta	t	Sig.	Corrélations			Partielle	Tolérance
						Corrélation simple	Corrélation Partielle	Partiell e		
1 (Constante)	,257	,072		3,563	,001					
	1,951	,019	,986	50,698	,000	,986	,986	,986	1,000	1,000

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	1,2
1	1	1,974	1,000	,01	,01
	2	,026	8,631	,99	,99

a. Variable dépendante : 2<sup>a</sup>

### ملحق رقم (10): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1,2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2<sup>a</sup>

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	
				de l'estimation	Durbin-Watson
1	,985 <sup>a</sup>	,971	,971	,14613	,535

a. Prédicteurs : (Constante), 1,2<sup>a</sup>

b. Variable dépendante : 2<sup>a</sup>

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,449	1	52,449	2456,291 ,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,559	73	,021	
	Total	54,007	74		

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Prédicteurs : (Constante), 1<sub>م</sub>2<sub>م</sub>

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreurs standard	Bêta	Corrélation simple		
1	(Constante)	,319	,073		4,390	,000
	1 <sub>م</sub> 2 <sub>م</sub>	,918	,019	,985	49,561	,000

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

Diagnostics de colinéarité <sup>a</sup>					
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
1	1	1,973	1,000	(Constante)	1 <sub>م</sub> 2 <sub>م</sub>
	2	,027	8,491		,99

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

#### ملحق رقم (11): إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 <sub>م</sub> 3 <sub>م</sub> <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2<sub>م</sub>

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,985 <sup>a</sup>	,971	,970	,14707	,466

a. Prédicteurs : (Constante), 1,3↔

b. Variable dépendante : 2↔

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,429	1	52,429	2423,972	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,579	73	,022		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2↔

b. Prédicteurs : (Constante), 1,3↔

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,086	,081	,985	49,234	,004
	1,3↔	1,022	,021			

a. Variable dépendante : 2↔

Diagnostics de colinéarité <sup>a</sup>						
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	1,3↔	
1	1	1,978	1,000	,01	,01	
	2	,022	9,449	,99	,99	

a. Variable dépendante : 2↔

ملحق رقم (12): شهادات الأيزو لمؤسسة البسكريّة للإسمنت



**Certificat**  
*Certificate*

N° 2022/98298.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

**SPA - BISKRIA CIMENT**

ش.ذ.أ - البسكريّة للإسمنت

pour les activités suivantes :  
for the following activities :

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DES CLINKERS ET DES CIMENTS.**

**PRODUCTION AND MARKETING OF CLINKERS AND CEMENTS.**

إنتاج وتسويق الكلنكر والإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001: 2015**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

DJAR BELAHRACHE, DZ- 07023, BRANIS, (W) BISKRA, ALGERIE.

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2025-01-18

Jusqu'au  
Until

2028-01-17



Signature/Fournisseur



**Julien NIZRI**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
**Managing Director of AFNOR Certification**

Pour le certificat électronique, connectez-vous à [www.afnor.org](http://www.afnor.org). N'hésitez pas à nous contacter pour toute question concernant ce certificat.

Scannez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat.

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 82 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00  
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 078 002 RCS Bobigny - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

**afnor**  
CERTIFICATION



# Certificate of Conformity of Portland Cement

Certificate No:  
**CPC-CEMENT-0124**  
**Portland Cement**  
Type I (White)

Placed on the Market by;  
**SPA BISKRIA CIMENT**  
Djar Belrache Branis – Biskra / ALGERIA

Produced in the Factory;  
**SPA BISKRIA CIMENT**  
Branis – Biskra / ALGERIA

This certificate attests that at provisions concerning the assessment and verification of constancy of performance and the performances described in the standard ASTM C 150, is submitted by the manufacturer to a factory production control and to the further testing of samples taken at the factory in accordance with a prescribed test planned that the accredited body No. AB-0048-U - CPC - has performed the initial type-testing for the relevant characteristics of the product, the initial inspection of the factory and of the factory production control and performs the periodical surveillance, assessment and approval of the factory production control and an audit testing of samples taken at the factory.

## ASTM C 150

The product(s) fulfills all the prescribed requirements set out above.

This certificate was first issued on 24.06.2024 and will remain valid 24.06.2025 as long as the test methods and/or factory production control requirements included in the harmonized Standard, used to assess the performance of the declared characteristics, do not change, and the product and the manufacturing conditions in the plant are not modified significantly.

ANKARA / 24.06.2024

Revision Date and Number / .... / .... - ....

UGUR GEDIK

GENERAL MANAGER



CPC Belgelerlendirme Mühendislik Deney Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.  
Cumhuriyet Mah. (Tmko) Tıccar Merkezi 1; Amerikan Blok No:21 R. Blok No:4 Yenimahalle/ANKARA  
Tel: 0 312 219 7903 • 0 312 219 4337 • 0 312 219 4637 • Fax: 0 312 219 7923  
www.spoint.org info@spoint.org





# Certificate of Conformity of Blended Hydraulic Cement

**Certificate No:**  
**CPC-CEMENT-0115**  
**Blended Hydraulic Cement**  
**Type II ( White)**

**Placed on the Market by:**  
**SPA BISKRIA CIMENT**  
Djar Belhache Branis – Biskra / ALGERIA

**Produced in the Factory:**  
**SPA BISKRIA CIMENT**  
Branis – Biskra / ALGERIA

This certificate attests that all verifications concerning the assessment and verification of constancy of performance and the performance is described in the standard ASTM C 595 is submitted by the manufacturer to a factory production control and to the further testing of samples taken at the factory in accordance with a prioritized test plan and that the accredited body No. AS-0048-U - CPC - has performed the initial type-testing for the relevant characteristics of the product; the initial inspection of the factory and of the factory production control and performs the periodical surveillance, assessment and approval of the factory production control and an audit-testing of samples taken at the factory.

## ASTM C595

The product(s) fulfills all the prescribed requirements set out above.

This certificate was first issued on 24.06.2024 and will remain until 24.06.2025 as long as the test methods under factory production control requirements included in the harmonized Standard, used to assess the conformation of the declared characteristics, do not change, and the product and the manufacturing conditions in the plant are not modified significantly.

ANKARA / 24.06.2024

Revision Date and Number / ..... / ..... - ....

UĞUR GEDİR

GENERAL MANAGER

CPC Belgelendirme Masyene Derye Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.  
Çamlıca Mah., İsmir 1. Giriş ve M. Kaval 11. Andolu 18, No:20 R. Bük. No:4 Yenimahalle/ANKARA  
Tel: 0 312 219 7903 • 0 312 219 4237 • 0 312 211 4637 • Fax: 0 312 219 7920  
www.cpcert.org • info@export.org.tr



F 9/21.11.2023-03



# Certificat d'invariabilité des performances

Document n° :

**2404 – CPC – 0336**

Conformément au règlement (UE) n° 305/2011 du Parlement européen et du Conseil du 08.06.2011 (règlement sur les produits de construction – RPC), ce certificat s'applique au produit de construction :

**Ciment calcaire Portland**

CEM II/ B-L 42,5 N (Blanc)

Fournisseur du marché :

**SPA BISKRIA CIMENT**

Djar Belhrache Branis – Biskra / ALGERIA

Usine de production :

**SPA BISKRIA CIMENT**

Branis – Biskra / ALGERIA

Ce certificat couvre toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de l'invariabilité des performances telles que définies à l'annexe 2A de la norme.

**EN 197-1: 2011**

Système 1+

Ce document a été émis le 21.06.2014. Il est valable jusqu'au 24.06.2025, tant que les exigences techniques harmonisées permettant d'évaluer la performance sont respectées et qu'il n'y a pas de changement significatif dans les conditions de production en volume ou dans la structure de la production en usine, et qu'il n'est pas suspendu ou annulé par la CPC.

**ANKARA / 24.06.2014**

Date et numéro de révision / ...

UGUR GEDIK  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

CPC İlgodendirmeli Mühendis Deneysel Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.  
Çermice Mah. (Tunceli) Merkez 1<sup>st</sup> Anadolu Blv. No: 0312 219 7905  
Tel: 0 312 219 79 05 • 0 312 219 4227 • 0 312 219 4637 • Fax: 0 312 219 7962  
[www.cpc.org.tr](http://www.cpc.org.tr) [info@cpc.org.tr](mailto:info@cpc.org.tr)



14.06.2014 06



Certificate No.  
**1128 - CPR - 0195.03**

Date of Initial Validity of the  
Certificate from  
**01/11/2021**

In compliance with Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of  
the Council of 9 March 2011 (the Construction Products Regulation or CPR), this  
Certificate applies to the construction product:

## **PORTLAND LIMESTONE CEMENT CEM II/ B-L 32,5 R**

placed on the market under the name or trade mark of:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Branis Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

and produced in the manufacturing plant:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Branis Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

This Certificate attests that all provisions concerning the assessment and verification of constancy of performance  
described in Annex ZA of the Standard:

**EN 197-1:2011**

under system 1+ for the performance set out in this certificate are applied and that the Factory Production  
Control conducted by the manufacturer is assessed to ensure the constancy of performance of the construction  
product.

This Certificate was first issued on **01/11/2021** and will remain valid as long as neither the harmonised Standard,  
the construction product, the AVCP methods nor the manufacturing conditions in the plant are modified  
significantly, unless suspended or withdrawn by the Notified Product Certification Body.



**ESYD**  
Product Certification  
Cert. No. 23-0

EUROCERT S.A., 89, Chios 5, Dekelia 10238, GR-141 52, Metamorfosi - Greece  
T: +30 210 62 52 473, F: +30 210 62 53 027, E: info@eurocert.gr

J01140014039028



Certificate No.  
1128 - CPR - 0195.02

Date of Initial Validity of the  
Certificate from  
01/11/2021

In compliance with Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of the Council of 9 March 2011 (the Construction Products Regulation or CPR), this Certificate applies to the construction product:

## PORLAND LIMESTONE CEMENT CEM II/A-L 42,5 R

placed on the market under the name or trade mark of:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Béni's Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

and produced in the manufacturing plant:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Béni's Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

This Certificate attests that all provisions concerning the assessment and verification of constancy of performance described in Annex ZA of the Standard:

**EN 197-1:2011**

under system 1+ for the performance set out in this certificate are applied and that the Factory Production Control conducted by the manufacturer is assessed to ensure the constancy of performance of the construction product.

This Certificate was first issued on 01/11/2021 and will remain valid as long as neither the harmonised Standard, the construction product, the AVCP methods nor the manufacturing conditions in the plant are modified significantly, unless suspended or withdrawn by the Notified Product Certification Body.



**ESYD**  
Notified Product  
Cert. No. 216

Please scan the QR code located on the right side of this certificate to access the digital version of this certificate. Please enter the code **TkVSSyDP** to verify the certificate online.

The validity of this Certificate is subject to annual surveillance.

EU 400 CERT S.A., 109, Cr. m. 5, Lykavittos Avenue, GR-141 52, Makedonitissa - Greece  
T +30 210 52 52 483 / 30 210 62 51 022, F +30 210 62 51 022, E: info@eu400cert.gr

2022/08/08 10:20:24



Certificate No.  
**1128 - CPR - D195.01**

Date of Initial Validity of the  
Certificate from  
**01/11/2021**

In compliance with Regulation (EU) No 305/2011 of the European Parliament and of  
the Council of 9 March 2011 (the Construction Products Regulation or CPR), this  
Certificate applies to the construction product:

## CERTIFICATE

### of Constancy of Performance

### PORTLAND CEMENT CEM I 42,5 R

placed on the market under the name or trade mark of:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Branis Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

and produced in the manufacturing plant:

**S.P.A. BISKRIA CIMENT**  
Branis Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

This Certificate attests that all provisions concerning the assessment and verification of constancy of performance  
described in Annex ZA of the Standard:

### EN 197-1:2011

under system 1+ for the performance set out in this certificate are applied and that the Factory Production  
Control conducted by the manufacturer is assessed to ensure the constancy of performance of the construction  
product.

This Certificate was first issued on **01/11/2021** and will remain valid as long as neither the harmonised Standard,  
the construction product, the AVCP methods nor the manufacturing conditions in the plant are modified  
significantly, unless suspended or withdrawn by the Notified Product Certification Body.



The validity of this certificate is subject to annual surveillance.  
Please access validation of the Certificate to our website using the password code: **p4G4QjxE**



**ESYD**  
Product Certification  
Cert. No. 28-6

EL 400 CERT S.A. 99, Chemin de l'Alouette - 63140 Sury-Marnier - France  
T +33 23 0 50 56 415 - M +33 6 62 54 97 72 - F +33 23 0 62 02 86 - M [certification@el400cert.fr](mailto:certification@el400cert.fr)

JN 2020/08/2021

# البسكرينة للإسمنت



## بطاقة تقنية

### CEM I 42.5R

إسمنت بورتلاند

إسمنت بورتلاندي، لخرسانة عالية الأداء، ذو مقاومة سريعة على المدى القصير مخصصة للمناطق التي يجب أن تكون فيها مدة نزع القوالب قصيرة. ينصح به خصيصاً للاستعمال في المناطق ذات الجو البارد خاصة فصل الشتاء.

: CEM I 42.5R

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).

## مجالات الاستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء، ذات المقاومة العالية في المدى القصير، يوصى به أيضاً للاستخدامات الآتية:

- منتجات الخرسانة التي تتطلب تماسك سريع
- الخرسانة في القوالب المنزلقة، وخاصة في الجو الشتوي.
- خرسانة مقاومة للصقيع في وجود أملاح الجليد.
- طوابق الجسر.
- الخرسانة المضفوطة.
- الخرسانة المرشوشة.

## مناسب لـ

- الخرسانة المسلحة بمقاومة عالية.
- الخرسانة المنقوله.



منتج وفقاً للمعايير ومواصفات الاتحاد الأوروبي CE ومو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الاتحاد الأوروبي.



تم تصميم وتصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



# البسكريّة للإسمنت



## بطاقة تقنية

### CEM I 42.5N SR3 LH

إسمنت بورتلاند مقاوم للكبريتات ذو حرارة  
إماهة منخفضة

إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو حرارة إماهة منخفضة (LH) لجميع أشغالكم في بيئات ذات نسب عالية من الكبريتات. مناسب أيضاً لأشغال الخرسانة الخفيفة والمستمرة في الطقس الحار الذي يتطلب إسمنت بأقل حرارة إبعاد.

: CEM I 42.5N SR3 LH

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).

## مجالات الاستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة عالية، في البيئة العدوانية، لأشغال البحر، يمكن الاعتماد عليه طول السنة، كما يوصى به أيضاً لاستخدامات التالية:

- ◀ الخرسانة المسلحة في البيئات العدوانية: مياه البحر، مياه ذو قاعدة حمضية، عذبة أو صناعية.
- ◀ مشاريع البناء الخففة (جسور، سدود، جدران إستاديات...)
- ◀ خرسانة الطرق: الخرسانة الإنثانية لحواجز الأمان والمزارات الإسمانية.
- ◀ خرسانة محطات معالجة مياه الصرف الصحي.
- ◀ خرسانة البيئات المالحة.



## مناسب لـ

- ◀ محطات وأحواض تحلية المياه.
- ◀ البيئة البحرية.
- ◀ البناء الزراعية.
- ◀ أعمال الأساسات الخرسانية الخففة.
- ◀ الأشغال في البيئة ذات التركيز العالي من الكلوريدات و الكبريتيدات.



تم تصميم وتصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



# البسكريّة للإسمنت



بطاقة تقنية

## CEM II/A-L 42.5 R

إسمنت بورتلاند بإضافات من نوع II

إسمنت رمادي بإضافات موصى بها للخرسانة  
عالية الأداء مع الإعداد السريع، مخصوص لأشغال  
البناء للبني التحتية، أشغال البناء للعمارات  
المهندسة المدنية، وكذلك في مجال البناء  
ذات التصنيع المسبق.

CEM II/A-L 42.5R:

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).



## مجالات الاستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة أولية عالية، ويوصى به أيضاً للاستخدامات التالية:

- المباني الكبيرة، البناء، الخرسانة المسلحة والغير مسلحة.
- الخرسانة المرشوشة، المضخة و خرسانة العزل المائي.
- قوالب الخرسانة، و المنتوجات الصناعية المسبقة الصنع.
- صب الخرسانة في الطقس البارد و الحار.
- أشرعة خرسانية.



## مناسب لـ

- منتج مناسب يسلم بتنفيذ جميع مراحل البناء.
- الخرسانة ذاتية التماスク.

منتج وفقاً للمعايير و مواصفات الاتحاد الأوروبي CE و مو شرط  
قانوني لبعض المنتجات في سوق الاتحاد الأوروبي



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة  
المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة  
العالمية ISO 9001.



# البسكيرية للإسمنت



## بطاقة تقنية

### CEM II/B-L 32.5R

#### اسمنت بورتلاند بالجير

اسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة  
العمارية الصناعية والطرقات.

: CEM II/B-L 32.5R

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).



## مجالات الاستعمال

اسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء . هو أيضاً  
موجه لل استخدامات الآتية:

- الكتلة الخرسانية.
- خرسانة نوع 15 / 12
- ملقط أعمال النساء.
- تثبيت الأرضيات.
- قواعد الطرقات المعالجة بالإسمنت.
- أرصفة الطريق.

## مناسب لـ

- أعمال التهيئة والترميم الفردية في المنزل.
- مختلف أعمال البناء.



منتج وفقاً للمعايير ومواصفات الاتحاد الأوروبي CE ومو شرط  
قانوني لبعض المنتجات في سوق الاتحاد الأوروبي.



تم تصميم وتصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة  
المعتمد من AFAQ-AFNOR . وفق المواصفة  
العالمية ISO 9001.



# البiskريّة للإسمنت



## بطاقة تقنية

### CEM I 52.5 R (إسمنت أبيض) إسمنت بورتلاند

هذا الإسمنت الأبيض مصمم خصيصاً للأعمال الجمالية والعناصر الديكورية. ويوصى به للخرسانة ذات المقاومة العالية للفحص.

: CEM I 52.5 R

متواافق مع المعيار الجزائري 2013-442 NA  
والمعيار الأوروبي EN 197-1.



## مجالات الاستعمال

إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء، هو أيضاً موجه لل استخدامات الآتية:

- قوية ضغط عالية في العمر الصغير والطويل.
- موصى به بشدة لصناعة وإنتاج البلاط الأرضي الأحادي و الثاني الطيفية.
- الأكثر توصية للخرسانة الإنسانية المعرضة.
- تشطيب وظهور جيد جداً.
- يسهل الحصول على مجموعة واسعة من الألوان.
- متالي للملطاطات واللاصقات الإسمنتية.

## مناسب لـ



- بناء أعمال فنية جمالية وعناصر ديكورية.
- بلاطات الأرضيات (طبقات واحدة وطبقتين).
- يوصى به للملاط والأدوات اللاصقة على أساس الإسمنت.



تم تصميم وتصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المعايرة العالمية ISO 9001.



# البسكريّة للإسمنت



## بطاقة تقنية

### CEM II/B-L 42.5 N (إسمنت أبيض)

#### إسمنت بورتلاند بالجير

هذه مجموعة المنتجات الإسمنتية البيضاء تستخدم عموماً في مجالات التشطيب والديكور وفي صناعة العناصر التي تساهم في سلامة الطريق، البلاط الأرضي الأحادي والثاني الطبقه.

**CEM II/B-L 42.5 N**

متواافق مع المعيار الجزائري 2013-442 NA والمعيار الأوروبي EN 197-1.



## مجالات الاستعمال

إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئتكم وجميع أعمال البناء، هو أيضاً موجه للاستخدامات الآتية:

- الأرضيات والأرضيات الزخرفية والبلط.
- لوحات الخرسانة المعمارية: أجزاء مسبقة الصب أو صب في الموقع.
- الغراء الإسمنتى، والجص، والخشوات، والدهانات، ومنتجات الإصلاح.
- حواجز السلامة على الطرق والأرصفة.
- فن الخرسانة: التمايل والأشكال المعمارية.



## مناسب لـ

- إنشاء هيابكل جمالية وعناصر ديكورية.
- بلط السطح (طبقة واحدة وطبقتين).
- يوصى به للملاط الإسمنت اللاصق.



تم تصميم وتصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



## ملحق رقم (14): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

Université Mohamed Khider –Biskra  
 Faculté des Sciences Economiques  
 Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتكنولوجيا  
 عمادة الكلية

الرقم : 507 / ك.ع.إ.ت.ع ت 2025

إلى السيد مدير المؤسسة البسكرية للأسمونت  
 برانيس، بسكرة

### **طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سعادتكم تقديم التسهيلات الازمة للطلبة:

-19 مليكي نسرин  
 // -20  
 // -21

الممجلون بقسم العلوم الاقتصادية  
 بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد وتمهير المؤسسات  
 وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ  
 "مساهمة ادارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"

وفي الأخير تقبلوا مثنا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/27

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

