

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة -

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

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة

بوزاهر نسرين


إعداد الطالبة

مليكي نسرين

لجنة المناقشة

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

السنة الجامعية: 2024 - 2025



يا رحمن الله

رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري

وأحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي

الحق الله العظيمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة -

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

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة

بوزاهر نسرين

إعداد الطالبة

مليكي نسرين

لجنة المناقشة

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

السنة الجامعية: 2024 - 2025

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى لهذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدئ والمنتهى

والصلاة 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 نسرین" 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 "جنات بن رحمون" لمساعدتها الخالصة والصادقة.

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

كما لا يفوتني أن أشكر مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة وإلى جميع موظفيها الكرام لحسن استقبالهم وتعاونهم في إثراء هذا العمل

وأتوجه أيضا ببالغ الشكر والامتنان للأساتذة محكمي الاستبانة بملاحظاتهم القيمة لرقى العلمي للاستبانة

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

2025 إهداء

أهدي بعضاً من كلماتي المسطورة وشيئاً من مشاعري قلبي المأسورة إلى أحن وألطف إنسانة في الكون إلى من وعد الجنة تحت أقدامها أُمي 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 حبا لا يوصف، يا من استنزل بهم رحمة الله وأرجو، يا قرة عيني وزينة حياتي أنتم دعائي في سجودي وأملي بعد توكلي، أسأل الله أن يبارك لي فيكم ويحفظكم،
أبنائي الأعزاء "بشرى ماريّا، 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" شددتم أزري وقويت عزمي وإخوتي وإخواني الأحباء

إلى عائلة زوجي فرداً 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 جمعتني بكم،
إلى الذين لم تكن صداقتهم عابرة صديقات الطيبات

إلى من جرع الكأس فارغة ليسقيني علماً ومعرفة إلى أساتذتي الكرام

إلى جميع زملاء دفعتي الكرام لكم مني بالغ الاحترام والتقدير

إلى من لم يعدهم قلبي ولكن يذكرهم قلبي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ومتطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، بالإسقاط على مؤسسة العسكرية للإسمنت، 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 إدارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت. وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار رقم 25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف 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 لمؤسسة العسكرية للإسمنت. 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 بالإنجليزية.....
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- التعاريف الإجرائية.....
ذ	6- التوضع الإستمولوجي 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.....
9	المطلب الثاني: ركائز ومتطلبات إدارة التميز.....
9	أولاً- ركائز إدارة التميز.....
11	ثانياً- متطلبات إدارة التميز.....
12	المطلب الثالث: مراحل ونماذج إدارة التميز.....
12	أولاً: مراحل تطبيق إدارة التميز.....
15	ثانياً: نماذج 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 ومحددات القدرة التنافسية.....
24	المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات القدرة التنافسية.....
24	أولاً: أبعاد القدرة التنافسية.....
25	ثانياً: مؤشرات القدرة التنافسية.....
28	المطلب الثالث: محددات ومصادر القدرة التنافسية.....
28	أولاً: محددات 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: مرتكزات 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 العسكرية للإسمنت -بسكرة-

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

60خامسا: المديرية التقنية.
60سادسا: مديرية المالية والمحاسبة.
61سابعا: مديرية الموارد البشرية.
63المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.
63المطلب الأول: الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
63أولا: المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية.
63ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.
63ثالثا: تصميم الاستبيان والأساليب المستخدمة.
65المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان.
65أولا: ثبات الاستبيان.
67ثانيا: صدق الاستبيان.
72المطلب الثالث: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.
72أولا: الجنس.
73ثانيا: العمر.
74ثالثا: المستوى العلمي.
75رابعا: التخصص.
76خامسا: الخبرة.
77المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبارات فرضيات الدراسة التطبيقية.
77المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي.
78المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة.
78أولا: تحليل نتائج فقرات أبعاد المحور الأول.
83ثانيا: تحليل نتائج فقرات المحور الثاني.
84ثالثا: تحليل نتائج فقرات المحور الثالث.
86المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية.
87أولا: إختبار صحة الفرضية الرئيسية.
88ثانيا: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى.

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



قائمة الجداول

قائمة الجداول

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

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



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

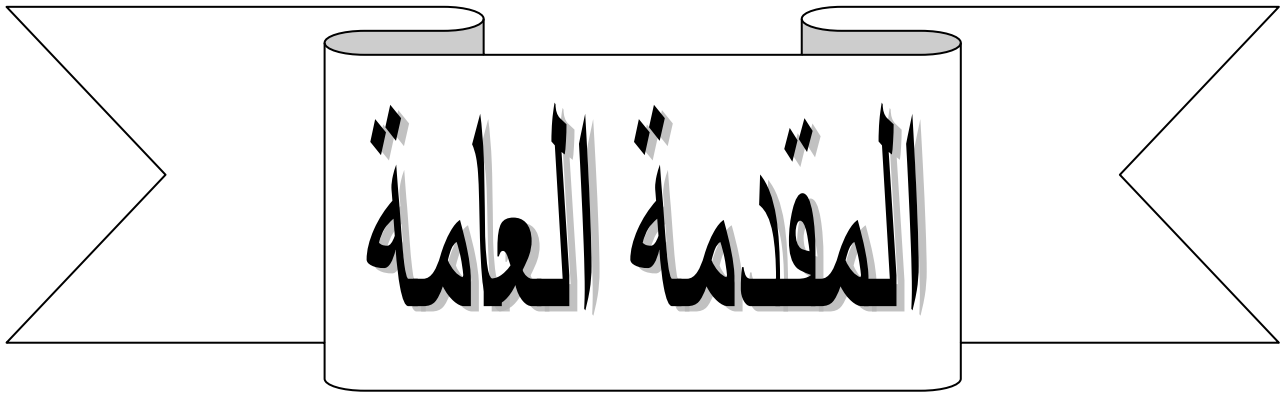
الصفحة	البيان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
05	مراحل تطور مفهوم التميز	02
08	المبادئ الأساسية لإدارة التميز	03
14	مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسات	04
15	خطوات استمرار تحقيق التميز	05
16	النموذج الياباني ديمينج للتميز	06
16	عجلة ديمينج للتحسين المستمر	07
17	النموذج الأمريكي للتميز	08
18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



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

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



تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات المتسارعة والجذرية والعميقة، وهو ما جعلها تواجه تحديات كبيرة في محيطها القائم على المنافسة الشديدة محليا وعالميا، لا سيما مع التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والتي رسخت فناعة 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 وتدعيم مركزها التنافسي، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن أدوات واستراتيجيات فعالة، وعليه بات من الضروري تبني مقاربات وأساليب إدارية حديثة في سبيل تحقيق التميز والريادة للمؤسسة، وعليه فإن إدارة التميز تندرج ضمن المقاربات الحديثة التي أصبحت محل اهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

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، مما 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 تمكنها من مواجهة المنافسة وتعزيز مركزها التنافسي الذي يحقق لها مزايا تنافسية يضمن لها البقاء والاستمرارية.

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

كيف تساهم إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

يقودنا هذا التساؤل الجوهري 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 لإدارة التميز من خلال ركائزها على تطوير القدرة التنافسية في مؤسسة العسكرية للاستمنت؟

2- الدراسات السابقة

لقد استقطب موضوع إدارة التميز والقدرة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين والدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية، والتي عاجلت كل منهما 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 موسي سليم (2024) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان-القاهرة". مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق 46(01)، الصفحات 777-808.

تهدف هذه الدراسة تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات القطاع الخاص الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، ولتحقيق هذا الهدف؛ تم صياغة نموذج وفروض 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 نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS اعتماداً 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 اداة 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 برامج SPSS.

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

- دراسة حسبية ملاس (2020) بعنوان "ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي 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: (معيار القيادة، معيار الأفراد، معيار المعرفة، معيار العمليات، معيار المالية).

- دراسة أوشريف يسرى، حرز الله محمد لحضر (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 ومعارف الموارد البشرية، وتحديد الشروط اللازمة لتوفير بيئة للإبداع التنافسي داخل المنظمات الحديثة، والتي تحيا في بيئة متجددة ومتغيرة بصورة ديناميكية وسريعة، تتداخل فيها العديد من الفواعل والتحديات التي تفرض على صناع القرار انتهاج سياسات أكثر مرونة وفاعلية لمواكبة هاته التحولات الكبرى في البناء التكويني 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 خصوصا، وفي ظل تداعيات البيئة التنافسية وفواعلها الجديدة فهي أمام رهان تحدي كبير يتمثل في ضرورة تكوين قدرات تنافسية ذاتية وإعادة هيكلة وهندسة طرائق التسيير وفق المقتضيات والمتطلبات العلمية الحديثة، حتى يتأتى لها الاندماج ضمن التحولات الكبرى للعالم والاستثمار الجيد لمواردها بالاعتماد على الكفاءات البشرية، خصوصا مع تحاوي أسعار النفط وتراجع ثقافة الربح، أين أصبح لزاما على الدول والمؤسسات بناء اقتصاد متنوع وقائم على الاستثمار في رأس المال البشري المعرفي هو رهان التنمية والاستثمار الربحي في زمن الاقتصاد العرفي والرقمي، إذ من خلاله يمكن صناعة القيمة المضافة.

- **دراسة أحلام ساري (2016/2015)** بعنوان "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي 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، دبي، الجزائر ومعايير التميز التي تتبناها كل دولة، وكذا التعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هاته المعايير وتقييمها مقارنة بالمعايير 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 دبي هي السباقة في هذا المجال ثم تليها الأردن ثم الجزائر التي مازالت 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) فردا من ذوي المواقع الإدارية القيادية من المتخصصين المحترفين في مجال التكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات، وحللت النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإبداع التنافسي الأربع (بناء طبقات من المزايا، والبحث عن مناطق الضعف، وتغيير 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، وآخرون (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 05(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 حوافز العمل والتقدم المهني أدنى مستوى، فضلاً عن شعور العاملين بعدم الاهتمام بتقديم حوافز 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 عيد الجعبري (2009) بعنوان "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، كلية الدراسات والبحوث العلمي، فلسطين.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها 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)، وانتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات تم استخدام الاستبانة 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 وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

ب- الدراسات الأجنبية

– Study Bekhelili, m. l., & 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 الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) والميزة التنافسية لشركة الإسمنت البسكارية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية، واعتمدت على استمارة 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 واستخلاصا لما ما 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, Daniel (2018)** TITLED "Theoretical Understanding between Competitiveness and productivity : firm level.I " ngenieria y competitividad, Universidad de Valle, 20(02).

هدفت هذه الدراسة إلى تبين مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة وعلاقته بالإنتاجية، ولدعم هذا العمل أجريت مراجعة منهجية للأدبيات، ثم هيكلت تحليل للعناصر الموجودة في الأدبيات من خلال التفكير الاستراتيجي، حيث إن التفكير النظامي يسمح لنا من تحديد السبب والنتيجة بين عناصر التي تحرك القدرة التنافسية، وتسلط الضوء على إبراز التقارب والاختلاف بين هذه العناصر.

وخلصت الدراسة إلى أن الإنتاجية برزت من بين العناصر الأخرى مما يؤكد أهميتها في تحديد القدرة التنافسية وأن هناك علاقة مباشرة بينهما، بالإضافة إلى الصلة بين كفاءة الإنتاج والإنتاجية وتحدد الإشارة إلى أنه من خلال تحديد هذه العناصر وعلاقاتها ويمكن للشركات تحديد إجراءات محدد حتى في أكثر إجراءات التشغيل، ولكن مع تأثير كبير على زيادة إنتاجيتها وقدراتها التنافسية. كان استخدام التفكير التنظيمي أمرا أساسيا لتقديم التوجيه لتفسير العلاقات بين محركات القدرة التنافسية بطريقة شاملة، ولقد برزت 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، وجمع 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 التمكنية والثانية لقياس نتائج الأداء.

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

- **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، وأيضا التفكير في اتجاهات تطوير الشركات بناء على سيناريوهين إستراتيجيين للتطوير (سيناريو التركيز و سيناريو الصيانة) مدعومين باستراتيجيات تؤيد الشراكات الكبيرة و الصغيرة على التوالي، و لمعالجة هذه الدراسة تم التطرق إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بمصادر وعوامل القدرة التنافسية، حيث تم أخذ عينة من 96 شركة تونسية تمثل جميع قطاعات النشاط.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية عندما تستفيد استفادة 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 والعمالة، ووجود المدخلات وتوافرها دورا حاسما في خلق وفورات حجم والمرونة في عملية الإنتاج وتوزيع.

– Study Badri Selim Alshar, Grandon, Younis Abdulla (2006) TITLED "The Baldrige 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 بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) على الأداء التعليمي، استخدمت الدراسة الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون الاستبانة شاملة لجميع المعايير (33 معيار فرعي) 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 الممكّنات السابقة مرتبطة بشكل إيجابي مع نتائج الأعمال 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 بالدريج على قطاع التعليم.

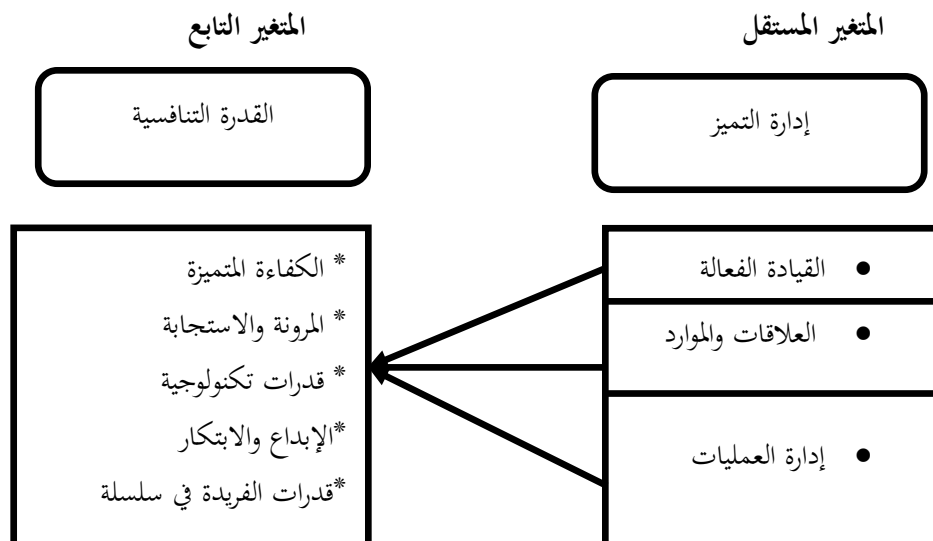
ج- التعقيب على الدراسات

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 تقريبا وهي معرفة تأثير إدارة التميز وماهي محددات ومقومات القدرة التنافسية والعلاقة بينهما أو بين أبعاد كل منهما. ويتمثل مجتمع الدراسة إداريين بمختلف مستوياتهم في مؤسسة العسكرية للإسمنت ولاية بسكرة، أما الدراسات السابقة تنوع مجتمع وعينة دراستهم حيث اشتمل على مؤسسات إنتاجية وخدمية وتعليمية. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المعتمد إذ نجد أن غالبية الدراسات تبنت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في أدوات جمع البيانات على الاستبانة.

3- نموذج الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة وتوافقا مع تساؤلات وأهداف الدراسة، وإبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، والذي يوضح على اشتغال نوعين من المتغيرات وهما المتغير المستقل (إدارة التميز) والمتغير التابع (القدرة التنافسية).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

4- فرضيات الدراسة

تمشيا 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 متباين؛
- **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 ادارة العمليات) في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمت محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؛

5- التعاريف الإجرائية

- **إدارة التميز:** هي مجموعة الأساليب والممارسات الإدارية التي تعتمدها 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، الموارد، إدارة العمليات) لتحقيق التميز.

- **القدرة التنافسية:** هي مجموعة الإمكانيات والقابليات التي تتمتع بها المنظمة وتمكنها من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بحيث تشمل القدرة التنافسية العديد من الأبعاد منها (الكفاءة المتميزة، المرونة والاستجابة، القدرات التكنولوجية، 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 ترسيخ ثقافة التميز وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

- **العلاقات والموارد:** وهي كيفية إدارة المؤسسة لمواردها (المادية والمعنوية)، وعلاقتها مع الأطراف المعنية (الموردين، الشركاء) بشكل فعال ومستدام بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية

- **إدارة العمليات:** ويقصد بها الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الموارد والعمليات الإنتاجية أو الخدماتية، بهدف ضمان الجودة، الكفاءة.

- **الكفاءة المتميزة:** وهي المهارات والخبرات والمعارف التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسة، والتي تكون وقادرة على استخدامها بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ونتائج تفوق التوقعات.

- **المرونة والاستجابة:** تعني قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات والظروف المستجدة في بيئة 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 تقليدها من قبل المنافسين، وتعد مصدرا حقيقيا لخلق ميزة تنافسية سواء كان في الإنتاج، التوزيع، التسويق أو خدمة الزبائن.

6- التموضع الإستراتيجي للدراسة

يندرج موضوع مساهمة إدارة التميز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ضمن حقل العلوم الاقتصادية مع تقاطع فرعي لعلوم التسيير، بحيث يعالج إشكالية حيوية تتعلق بالربط بين هذين المتغيرين وفهم وتفسير متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا اعتمادنا 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 سنعتمد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في هذه الدراسة والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، ولعرض مختلف البيانات والحقائق المجمعة والمربطة بمتغيري 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 للإسمت بجميع مختلف المعلومات التفصيلية عن مختلف أنشطتها، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بغرض الاختبار والتحليل، والتي معالجتها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

8- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الأفراد العاملين بمؤسسة العسكرية للإسمت 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 للإسمت -برانيس- بسكرة. وهي دراسة إستقصائية عن طريق طرح أسئلة للموظفين والعمال حول موضوع الدراسة والذي يشمل سنوات عمل المؤسسة.

10- أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية والموضحة في الآتي:

- تكمن أهمية الدراسة أساسا في محاولة الربط بين متغيري الدراسة (إدارة التميز والقدرة التنافسية)، فضلا 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 مؤشرا قويا لنجاح المؤسسة وسمودها 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 للإسمت.

11- أهداف الدراسة

تسعى 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 المرتكزات الثلاثة لإدارة التميز (القيادة الفعالة، الموارد والعلاقات، 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 الإلمام 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 التنويه إلى نماذجها ومراحل تطبيقها.

أما المبحث الثاني فخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع بعنوان طبيعة القدرة التنافسية، والذي خصص فيه استعراض مختلف الأدبيات المتعلقة بالقدرة التنافسية (من تعريف وتطور لمفهوم 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 التعرّيج 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 ثلاث 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، بدءا بتعريفها ونشأتها وتطورها، ثم الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وبعدها التطرق إلى منتجات ومنافسها مؤسسة العسكرية للإسمنت، وأخيرا 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 الاستبيان والأساليب المستخدمة، ووصولاً إلى التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، وأخيرا تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتطرق المبحث الثالث لتحليل النتائج واختبار 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 اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام معادلات الانحدار البسيط والمتعدد وهذا كله بعد أداء اختبار التوزيع الطبيعي من أجل التأكد من خطية العلاقة وإمكانية إجراء الاختبارات المعلمية.

وأخيرا 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 الاقتصادية

تمهيد

إن التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية، جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها البحث عن أساليب مبتكرة للوصول إلى التميز وتعزيز قدرتها في مواجهة المنافسين، ومن أبرز هذه الأساليب، هي إدارة التميز كنهج استراتيجي 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 عاملاً حاسماً 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 نتطرق 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 تساعد 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 ببعضهما البعض.

أولاً: التطور التاريخي ومفهوم إدارة التميز

1- التطور التاريخي لإدارة التميز

تمثل إدارة التميز فلسفة تسيير 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 لتمييز 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 نهضة صناعية متميزة (Boussalem, 2015, p. 361).

وفي المرحلة التالية تطورت أدبيات الجودة لتشكّل 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 الأمريكيين Peters & Waterman في 1980 نموذج Mckinsey S7، 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)، الهيكل (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 & Waterman بتطوير نموذجهما السابق (7s) من خلال كتابهما "In Search of Excellence"، وأكدوا 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 الإهتمام بالعملاء والإبداع والقيادة.

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

كما قامت شركة Xerox سنة 1990 بتطوير نموذج للتميز بالاستفادة من مبادئ ديمينج للجودة، ويتضمن هذا النموذج ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون 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 ديمينج و نموذج مالكوم بالدريج .

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

وكذلك طورت شركة Toyota في سنة 2004 نمودجا شبيها بنموذج (4P) من قبل Likert ويتكون هذا النموذج من أربعة معايير:

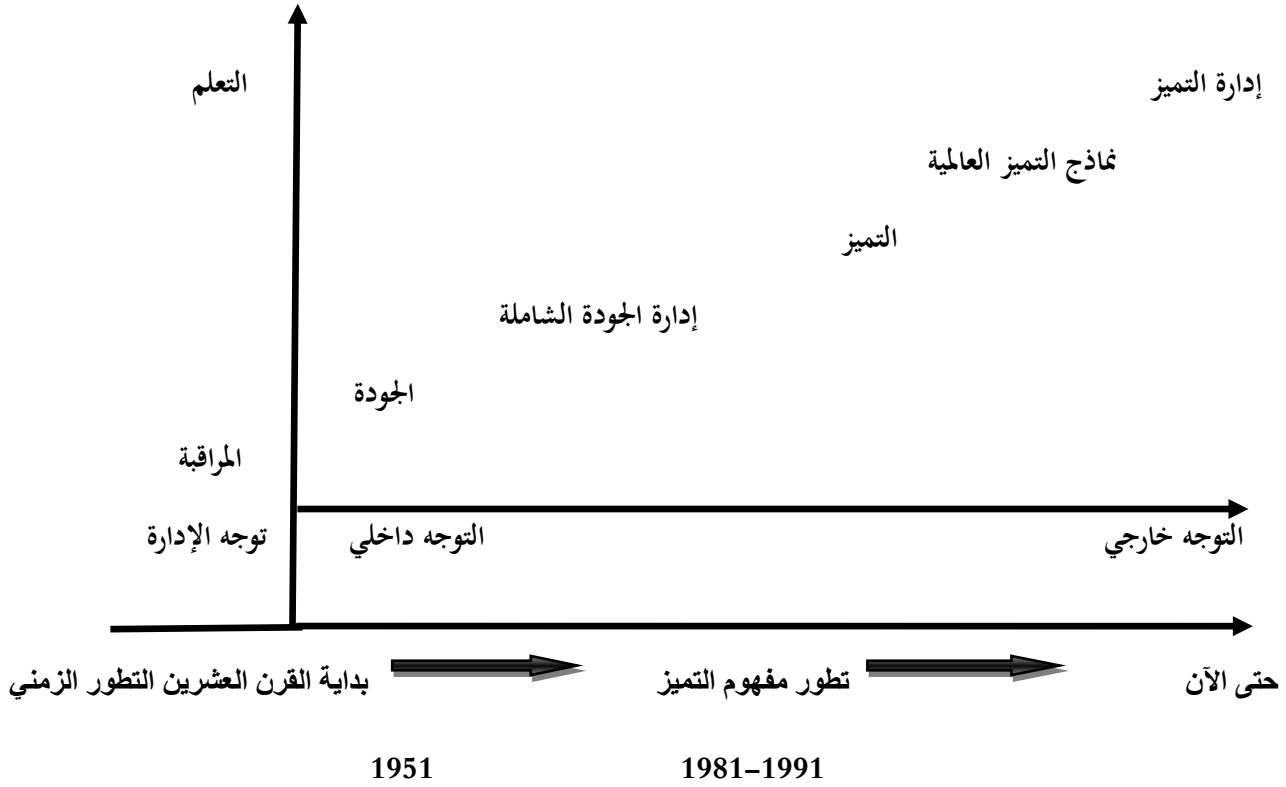
الفلسفة Philosophy، العمليات Prprocess، البشر/ الشراكة People/ Partners، حل المشكلات Problem Solving.

ثم طور Craig Stevens سنة 2006 نمودجا أطلق عليه "نموذج الهاتف المحمول" يتضمن سبع محاور مرتبطة بإدارة المتميزة، حيث يرى سيفن أن الإدارة لتكون متميزة لابد أن تكون متوازنة كالهاتف المحمول ففي حالة فقدان أي جزء من الهواتف سيؤدي إلى اختلال توازنه، وهي نفس الحالة التي تنطبق على الإدارة المتميزة ففي حالة استبعاد أحد المحاور سيختل توازن المنظمة وتفقد فعالية عملياتها. وتتكون 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 (البرازي، 2015، صفحة 499).

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

وعلى ضوء هذا الطرح يمكن تبين 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 الكفوة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي.

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

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

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

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

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "تلك الأنشطة والعمليات التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها" (أحمد ر.، 2021، صفحة 42)

أما المنظمة الأوروبية 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 والابداع والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة" (ساري، 2015/2016، صفحة 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 التعاريف 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 تركز 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 أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المؤسسة ومستوياتها وأصحاب المصلحة (الشريفي، الهادي الهادي عبودة أماني السيد، 2013، صفحة 10)

وتمثل إدارة التميز نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، حيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء بشكل صحيح وفي الوقت المناسب (زكرياء محمد هنية، صلاح صالح معمار، 2024، صفحة 19)

وقد عرف Peters & tanner إدارة التميز بأنها "تحقيق قيم التميز الأساسية والمتمثلة في القيادة والتركيز على العملاء، والتوافق الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، والتركيز على الأشخاص وتنمية الشراكات وإدارة العمليات القائمة على الحقائق، والتركيز على النتائج والمسؤولية الشخص" (Flevy Lasrado, Vijay Pereira, 2018, p. 07)

كذلك تعرف إدارة التميز على أنها "فلسفة إدارية تركز على عوامل التحسين المستمر، اهتمامات العملاء، والإدارة الاستراتيجية، والحاجة إلى نظم واضحة لضمان الجودة ورؤية القيادة، والإشراف الذي يركز على منح السلطة وتفويضها للعاملين في المؤسسة، وتعتمد في الواقع على المعلومات المستمدة من الواقع التي تعمل على توظيف مهارات الأفراد العاملين وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وبشكل إيداعي لضمان التحسين المستمر للمؤسسة" (داود، 2020، صفحة 22)

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

كما عرف Barker إدارة التميز على أنها "بعض الجهود التنظيمية المخططة، والتي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة الإبداع" (كورتل، 2009، صفحة 354)

إضافة إلى التعريفات السابقة لإدارة التميز هناك تعريفات نشرتها منظمات مهنية دولية، كتعريف النموذج الأوروبي للتميز بأنها " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية " (Alazmi, 2017, p. 398)

بناء على ما سبق من تعريفات يمكن أن نستخلص مفهوم إدارة التميز في أنها "نهج إداري يسعى لمزج وتكامل وتفاعل جل عناصر المؤسسة الداخلية والخارجية بكفاءة وجودة عالية، لتحقيق نتائج تجعلها مميزة عن منافسيها.

ثانيا- أهمية وأهداف إدارة التميز

1- أهمية إدارة التميز

تكمن أهمية إدارة التميز في دعم ما يلي: (المعري، 2009، صفحة 46)

- أ- التغير الثابت والسريع: لا يمكن للمؤسسة التي حققت نجاحا في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث في سبل جديدة؛
- ب- منافسة بلا حدود: حيث أصبح مطلوب من المؤسسات أن تعمل ضمن بيئة 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،
- هـ- تكنولوجيا المعلومات: حيث أصبح التنافس بين المؤسسات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أدائها بعملياتها.

2- أهداف إدارة التميز

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

- ✓ الاستمرارية ضمن بيئة 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 يرضى عنها العميل؛
- ✓ بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية؛
- ✓ التفوق في بيئة 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.

ثالثا: مبادئ وخصائص إدارة التميز

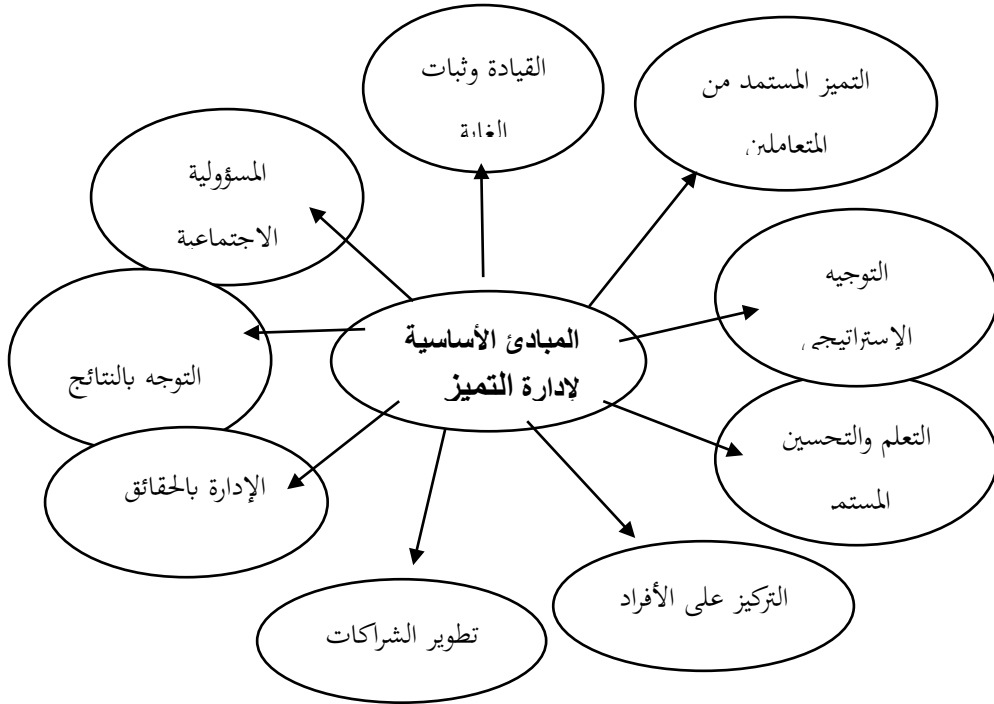
1- مبادئ إدارة التميز

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

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

p. 371)

الشكل رقم (03): المبادئ الأساسية لإدارة التميز



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

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

- ✓ القيادة وثبات الغاية: وهذا المفهوم يعبر عن سلوك وأنماط القيادة؛
- ✓ التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والحاليين والمحتملين، فصوت العميل يكون هو الحاسم هنا؛
- ✓ التوجيه الاستراتيجي: ويكون ذلك بتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم؛
- ✓ التعلم والتحسين المستمر: يعد تحفيز هذين العنصرين حاسماً، حيث يساهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع 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 ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل؛
- ✓ الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات الملبيهة 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:** تركز مناهج التميز على خلق مسؤولية تجاه العامة.

كما نجد أيضا من مبادئ إدارة التميز المهمة مبدأ التغذية العكسية 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، والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا؛
 - ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة؛
 - ✓ التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والأليات والعلاقات الداخلية والخارجية في الأداء، وخلق القيمة لأصحاب المصلحة؛
 - ✓ المسؤولية المجتمعية، فالمؤسسات المتميزة يكون لها أثر إيجابي على البيئة من خلال تعزيز وتمييز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعادلة 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 بالتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم؛
- ✓ 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 هيكلها 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 تركز إدارة التميز على مجموعة من الأسس والركائز والمتطلبات لبناء التميز في الإدارة.

أولا- ركائز إدارة التميز

يقوم التميز المؤسسي على عدة ركائز اتفق عليها جل الباحثين وهي : (البيبا، 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 لتمييز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه،

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

2- السياسات والاستراتيجيات

قد يحكم على إدارة التميز الفشل إذا لم تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها 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 الجهود 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 ولتوجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على الإستغلال الأمثل للمورد البشري، حيث هو مصدر الأداء المتميز تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة اتجاه التغيير فضلاً عن قدراتهم 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 والتمكين، فتقدير الأفراد يعد عنصراً مهماً لبلوغ التميز، وبالتالي فإن الأفراد يعتبرون مورداً مهماً يصعب تقليده من طرف المنافسين، لا بد على المنظمات أن تضع وبشكل مستمر استراتيجيات تجعل من رأسمالها 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، تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك، حيث أن التميز يتركز هنا التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلي الحاجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة فضلاً عن الاستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية، إذ أن من الضروري أن تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة للاستمرار وأن تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لإحراز التميز.

5- التركيز على العميل

لا بد لأي مؤسسة التركيز على توقعات زبائنهم من خلال مخرجاتها المتميزة، وأن تضع احتياجات العملاء في صميم جميع أنشطتها واستراتيجياتها وسعي 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 بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، وتحتاج المؤسسة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة والتطوير والتحسين الذي يلي 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، وتحديد وتجميع الموارد، شاملة لكل الأطراف المعنية، ومحققة الأهداف المخططة، بل وتسعى أن تتفوق عليها، وتعد أساس متابعة وتقييم إنجازات المؤسسة وتتضمن تحقيق الأربعة نتائج كالاتي:

- ✓ نتائج الأفراد: وهي النتائج المتعلقة بتحقيق رضا المستفيدين، الموردین، 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 (عجلة، 2022، الصفحات 14-12).

8- البعد التقني

يتحدد البعد 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 (شوقي، 2010، صفحة 06)؛
- ✓ التركيز على التوقعات المستقبلية.

ثانياً- متطلبات إدارة التميز

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

1- مرونة الهيكل التنظيمي

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

وإن مرونة الهيكل التنظيمي يسهل معه عمليات (التغير، والنقل والترقي)، ويجعل عملية الاتصال بشكليها الأفقي والرأسي سلسلة وغير معقدة ومنجزة، بحيث لا يستغرق الوقت الطويل بين عملية صنع القرار واتخاذ وبين اتخاذه وتنفيذه، ويجب أن يكون الهيكل ملائم لتغطية أنشطة المؤسسة، إضافة إلى ذلك يجب أن يتصف بالمرونة والقابلية للتغير بما يسمح بالتعاون المتبادل بين المستويات. وفي السياق ذاته تتيح مرونة الهيكل التنظيمي بشكل عام السماح للمدير بالانفتاح بما يسمح له من تفويض سلطاته، أو بعضها لمؤوسيه، الأمر الذي يساعد على ظهور جيل جديد من القادة (كزياء محمد هيبه، صلاح صالح معمار ، 2024، الصفحات 31-33)

2- بناء استراتيجي متكامل

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 وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها، وتحديد الموارد والمدخلات التي تحتاجها، وآليات إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها ، وقياس عوائدها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها (Lasrado F. , 2018, p. 15)

3- الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أداة للتغيير والتطوير، وعاملا مهما ومؤثرا بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي، فتوافر مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير يدعم قدرة المؤسسة على إحداث تجديد وتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات وقبولها بصورة تجعلها مستجيبة، واستقبال المثبرات والإشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها والاستفادة 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 اللوجستي للمؤسسة

وتكون هنا الإدارة واعية وداعمة وتربط 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 علاقاتها 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 يتعين على المؤسسات أن تركز على توعية الطالب وإعداده الجيد بالخبرات التي تمكنه من تطوير نفسه وملاحقة ما هو جديد وكسب مهارات قابلة لتحويل لمساره الوظيفي (ليبنا، 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 أوضحته المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM)، لكي تتبعها المؤسسات في رحلة التميز، وإن هذه الرحلة تستغرق وقتاً كبيراً، حيث قد تأخذ بين خمس إلى سبع سنوات. وتعتبر هذه المراحل بمثابة تغييراً وتطويراً في ثقافة المؤسسات ككل، حيث يستدعي ذلك استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة مستويات الإدارة.

1- المرحلة الأولى

والتي تضع فيها المؤسسة رؤيتها 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 الايزو باعتبارها النهج المناسب لتحسين إجراءات العمل.

- 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، ويعد 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 حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

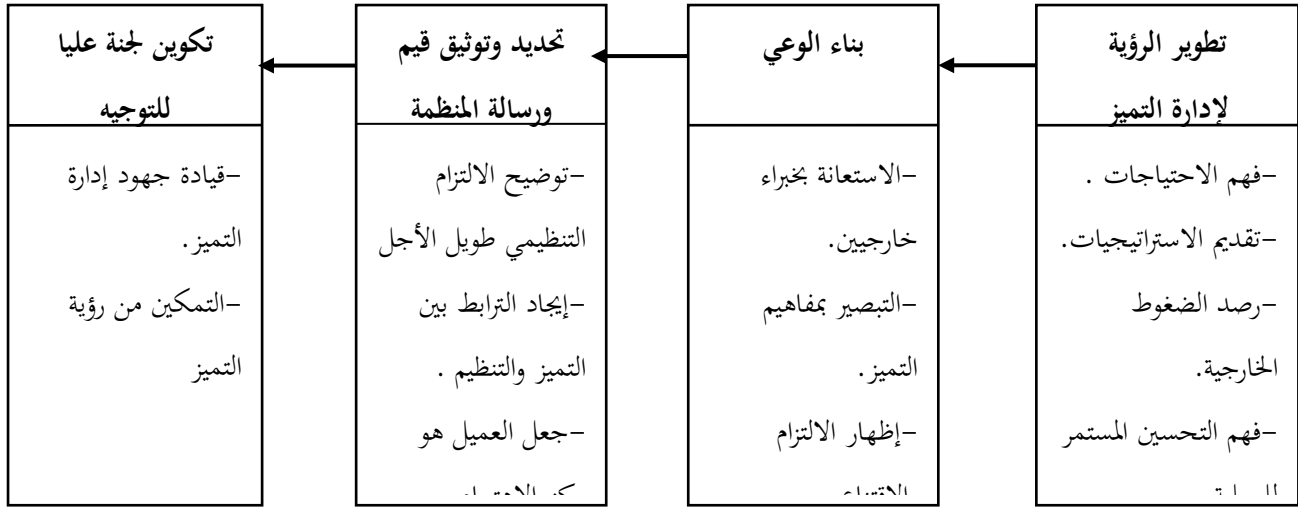
2- مرحلة تطبيق التميز

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 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؛
- هـ- 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 تحدّد 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: والهدف من هذه المراقبة هي التقدم في إنجاز أهداف خطة التطوير، مع ضرورة توفير الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات؛
- ح- إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج إدارة التميز: وذلك لمعرفة ورصد ما حققته المنظمة من مكاسب وأهداف وقياس مدى تقدمها عن طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة؛
- ط- المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين على المنظمة ككل للمحافظة على ما حققته 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



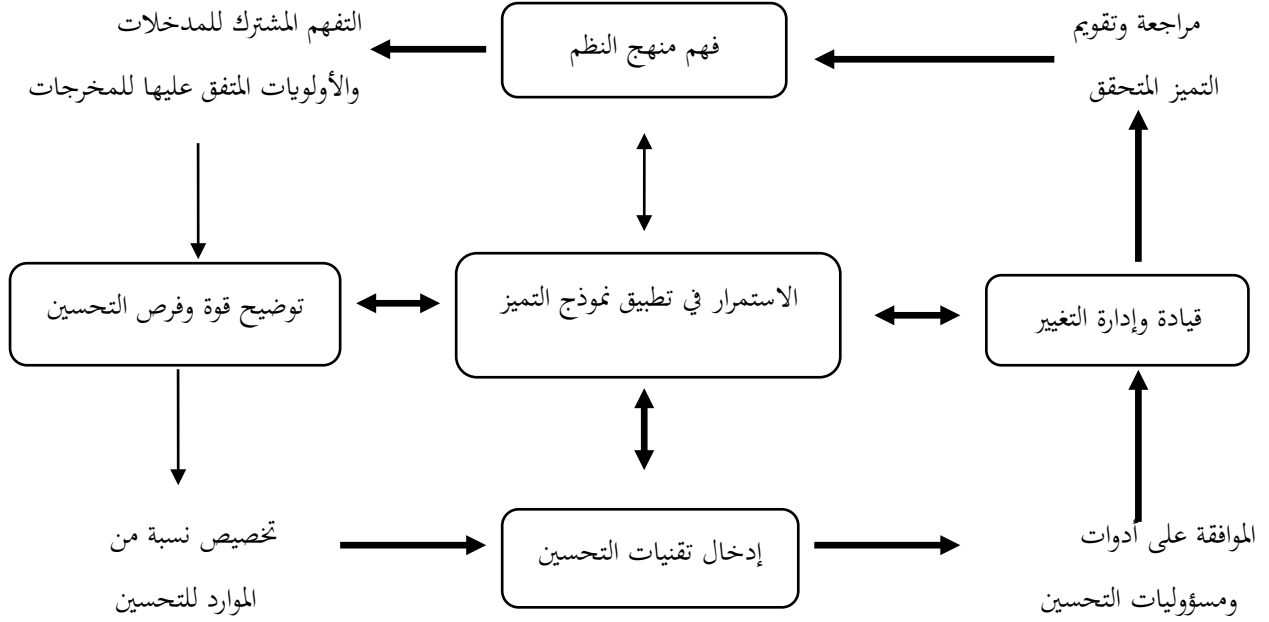
المصدر: (زنط، 2019، صفحة 64)

3- مرحلة استدامة التميز

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

- الاستمرار في تطبيق نموذج إدارة التميز؛
 - قيادة وإدارة التغيير انطلاقاً من البيانات المتوافرة من مراجعة وتقييم التميز المحقق؛
 - فهم منهج النظم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات؛
 - توضيح قوة وفرص التحسين وذلك لتخصيص حصة من الموارد للتحسين؛
 - إدخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.
- والشكل الموالي يوضح خطوات استدامة التميز:

الشكل رقم (05): خطوات استمرار تحقيق التميز



المصدر: (Pedro , 2012, p. 183)

ثانياً: نماذج إدارة التميز

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

1- النموذج الياباني (ديمنج)

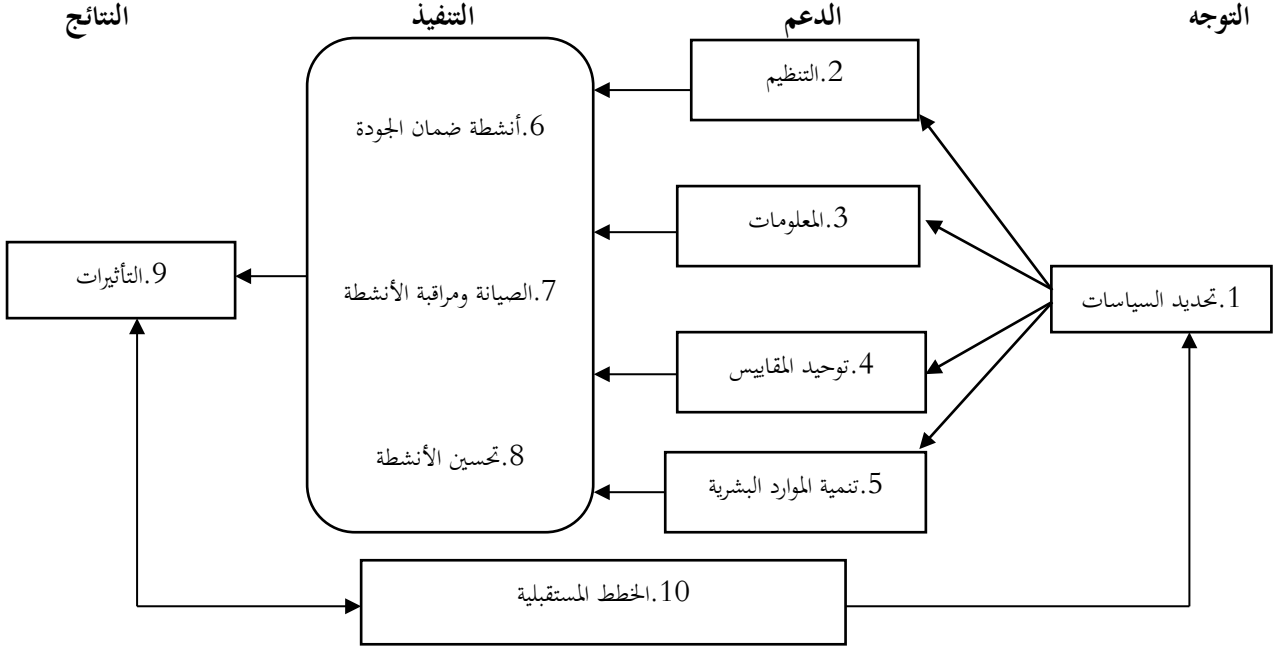
تعتبر جائزة ديمنج من أقدم الجوائز في الجودة على مستوى العالم حيث تأسست في العام 1951 من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين. وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Deming Edward Dr. William لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحقق تحسناً متميزاً في الأداء 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، ويعتبر ديمنج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، والذي أكد على اعتماد الرقابة الإحصائية على الجودة لتحقيق التحسين المستمر، ويرى ديمنج أنه لبلوغ مرحلة متقدمة تمكن المنظمة من التنافس لا بد من التحويل والتغيير الجذري 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 ديمنج لإدارة التميز على المعايير التالية: السياسات، التنظيم، المعلومات، التحليل، التنميط التقييس، التدريب، تأكيد

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

والشكل الموالي يوضح نموذج ديمنج:

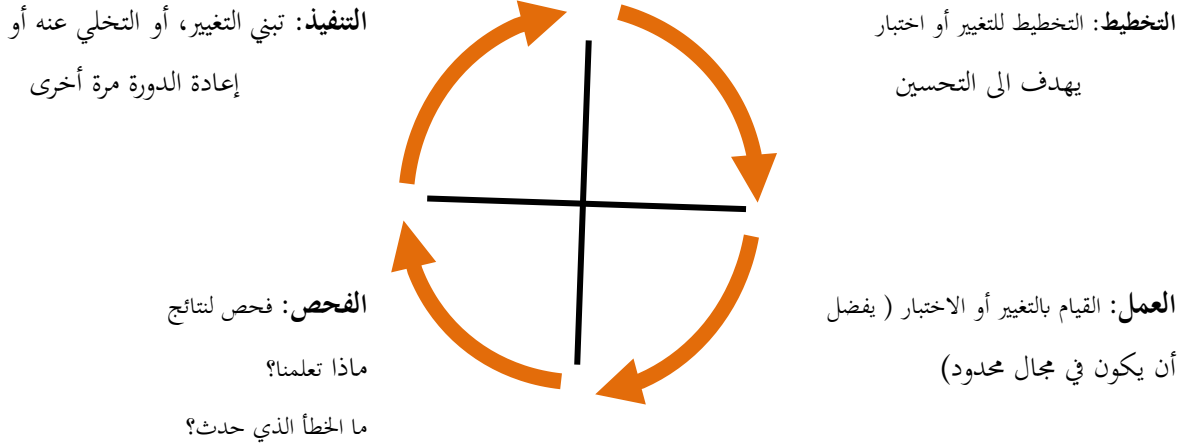
الشكل رقم (06): النموذج الياباني ديمينج للتميز



(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 "بعجلة ديمينج" أو ما يطلق عليها "دورة التعليم والتحسين"، والتي تتمركز على أربعة نقاط: خطط، افعّل، افحص، نفذ والشكل الموالي يوضح هذه العجلة:

الشكل رقم (07): عجلة ديمينج للتحسين المستمر



المصدر: (Lasrado F. , 2018, p. 68)

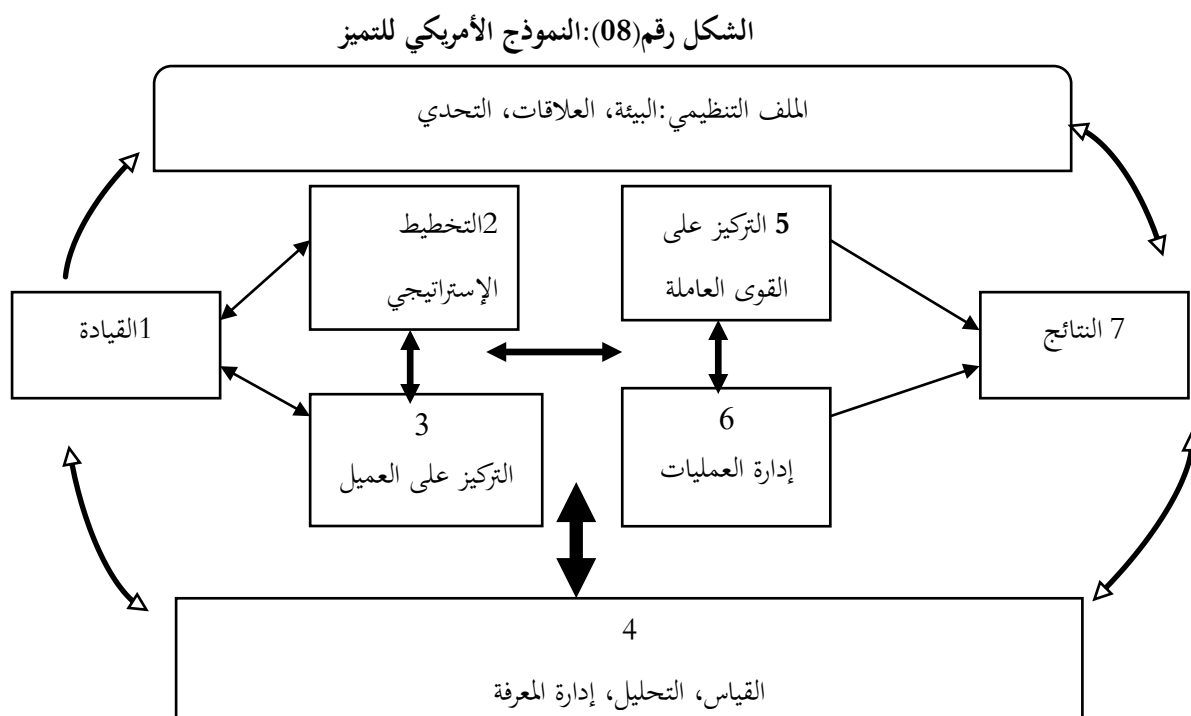
2- النموذج الأمريكي لإدارة التميز

أدرك قادة الشركات الأمريكية في بدايات 1980، حاجتهم إلى التركيز على الجودة، وذلك لتوسع الطلب العالمي وحدة المنافسة، فقام مالكوم بالدريج وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية- بإسهامات في ذلك وبعد وفاته خصصت الحكومة الأمريكية، وفي العام 1987 نموذج جائزة للجودة باسمه وتمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نموذجية.

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

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

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:



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

3- النموذج الأوروبي لإدارة التميز

النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز وهو 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 الكبرى 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 الاقتصادية

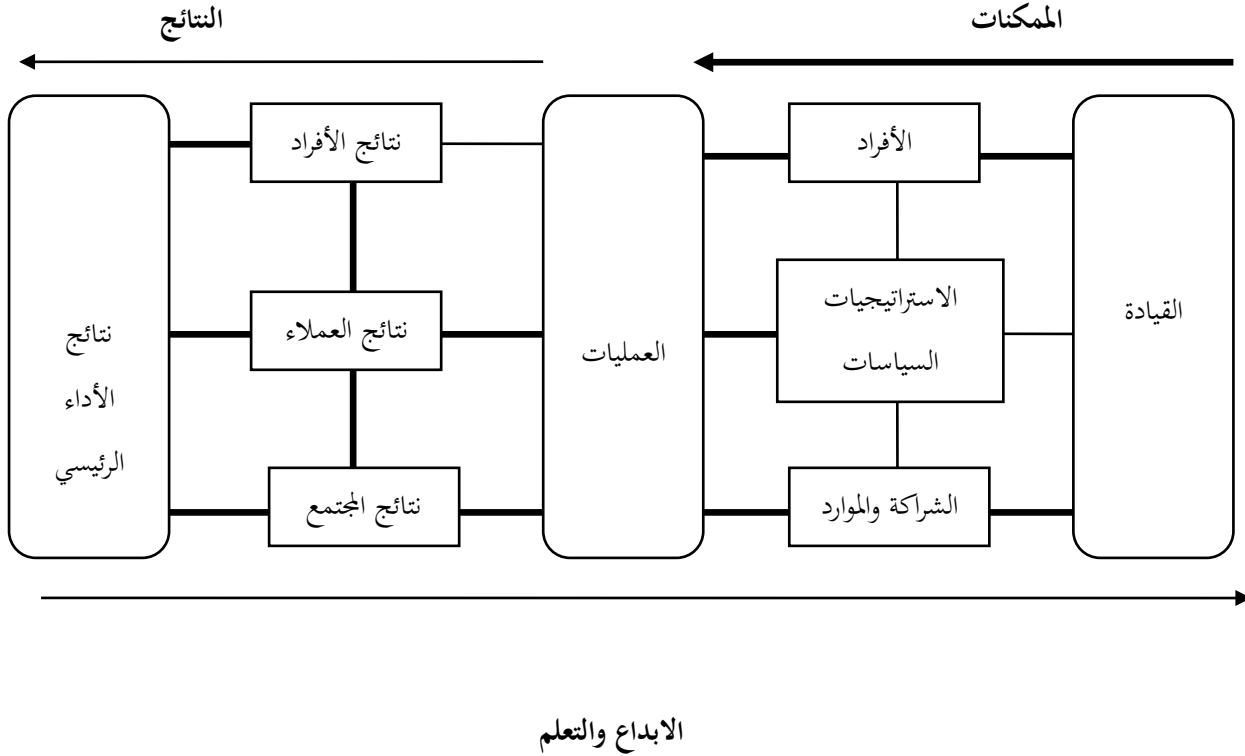
إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي وديمينج الياباني، حيث يقدم هذا النموذج منهجية واضحة تساعد على تحقيق إدارة التميز يطلق عليها الرادار (RADAR) وهي الحروف الأولى من (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

يقوم النموذج الأوروبي لإدارة التميز على معايير: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج

المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الاداء الرئيسة (Akyay , 2013, p. 982)

وفي الشكل الموالي نوضح هذه المعايير:

الشكل رقم (09): النموذج الأوروبي للتميز EFQM



المصدر: (Ozkan , 2006)

4- النموذج الجزائري لإدارة التميز

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

يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ)، وهي عبارة عن مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، إضافة الى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، 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 (الليحي ر، 2012، صفحة 250)

وقد فازت بالجائزة عدة مؤسسات نذكر منها: (الشركة الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL 2003، الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة 2004، المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين و الحفريات BCR 2005، المؤسسة الوطنية للأصلاح بقسنطينة 2006 ENASEL، المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELRIME 2007، شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية 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 النيوزيلندي في الجودة، نموذج الجودة الشاملة في جنوب إفريقيا، جائزة شينجو للتميز في الصناعة، نموذج كانج لتميز الاعمال، نموذج البروفيسور فلتكاهليك 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 فح ، 2014، الصفحات 73-75) برنامج عجمان للتميز، مركز البحرين للتميز، جائزة الخليج العرب للجودة الإدارية، النموذج الدائري، نموذج كارو ايشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي، نموذج ارماند فيجنوم لإدارة التميز المؤسسي، نموذج جوزيف جوران لإدارة التميز المؤسسي، نموذج كروسبي 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 المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال الإدارة الفاعلة، التركيز على المرد البشري، وتحسين المستمر لإدارة العمليات ووضع الاستراتيجيات والاهداف، دعم النتائج، لذلك من الضروري على المؤسسة تبني مدخلا متكامل 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 برد فعل اتجاه محيطها واتجاه المنافسة، فهي مجبرة 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 تهديداتها.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية عنصرا أساسيا 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 مفهوما حديثا نسبيا تطور في نظريات التجارة الخارجية، إلا أن مفهوم القدرة التنافسية لم يظهر بشكل واضح إلا بعد ظهور النظرية الحديثة في التجارة الخارجية منذ الستينيات في القرن العشرين، إذ وفرت هذه النظرية الأساس النظري لمفهوم القدرة التنافسية. وفي الجدول الموالي نلخص فترات تبلور مفهوم القدرة التنافسية في كما يلي: (Madhoni, 2010): (اللكي، 2010) (رحون، 2024)

الجدول رقم (01): التطور الفكري لمفهوم القدرة التنافسية

اسم الباحث	السنة/الفترة	المضمون الفكري
Adam Smith	1790-1723	طرح مفهوم الميزة المطلقة، وارتكز في هذا الطرح على أسباب قيام التجارة الخارجية وذلك من خلال أن تتميز كل دولة بإنتاج منتج أو سلعة بكفاءة أعلى
David Ricardo	1817	قدم مفهوم الميزة النسبية، حيث يمكن لكل دولة أن تتخصص في إنتاج منتج تتميز فيه بنفقات أقل نسبياً أقل من دولة أخرى
	في الخمسينيات والستينيات	بدأ الإشارة إلى مفهوم القدرة التنافسية من خلال جودة المنتجات وكفاءة الصناعة والإنتاج، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية
Michel Porter	1979	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
Rubin-Penrose	1973 - 1959	هم من أوائل الأكاديميين الذين أشاروا إلى أن نجاح مؤسسة وتفوق المؤسسة يكون من خلال مواردها الخاصة، فحسب رأيهم أن المؤسسة عبارة عن نموذج تسيير للموارد (تركز على العوامل الداخلية)
Wernerfelt	1984	نظرية الموارد (RBV) حيث طرح أن فكرة الميزة التنافسية تأتي من الموارد الداخلية الفريدة والنادرة للمؤسسة، بحيث تحلل هذه النظرية قيمة أداء المؤسسة وتفسر مواردها لفهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية أي هي تتخذ وجهة نظر من الداخل إلى الخارج

شكلت كل أعمالهم نظرية الموارد اعتبرت كمدرسة قائمة بمحد ذاتها، وتعطي هنا قيمة للموارد التنافسية	1991-1986	Grant- Cool-Barney
نشر كتابه الميزة التنافسية للأمم، وركز هنا على العوامل الخارجية للمؤسسة	1990	Michel Porter
أصبحت القدرة التنافسية مفهوما شاملا لكل من الدول والمؤسسات وحتى الأفراد، مع الارتباط بالابتكار والرقمنة والاستدامة وريادة الأعمال وتسيير المعارف والتعلم والبيئة	في الحقبة الحالية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مصادر (Madhoni, 2010) (جنات بن رحون، 2023) (المالكي، 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 وتتأثر بها كالتطورات التكنولوجية والرقمنة والاستدامة والابتكار، حيث أصبحت التنافسية تقاس من خلال مؤشرات عالمية، وعليه انتقل مفهوم القدرة التنافسية من منظور بسيط إلى إطار تحليلي معقد ومتعدد 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 كلمة "التنافسية" إلى الكلمة اللاتينية *Competer*، والتي تشير إلى "التزام في الأعمال التجارية للأسواق، 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 (زغد أحمد، 2001، ص13)، ونجد هنا أن القدرة التنافسية جوهرها هو الموارد ولقد عرفها Barney بأنها جميع أصول المؤسسة التي تسيطر 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 بغرض استغلالها في إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون وبشكل أكثر كفاءة وفعالية ويؤكد حالة التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها" (مصطفى أحمد، 2011، صفحة 29).

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

وعرفت أيضا على أنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها" (Fritz , 2008, p. 10)

كذلك عرفت القدرة التنافسية بأنها "مدى استطاعة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحا من خلال الاستغلال الأفضل للموارد والامكانيات المادية والفنية، والتنظيمية إضافة الى القدرات والكفاءات المعرفية، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية" (بكر، 2004، الصفحات 13-14)

كما أشار Donnadieu إلى أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين: 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، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على حد بعيد على النجاح في الشق الأول (Donnadieu , 2003, pp. 248-2249)

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

وتعد القدرة التنافسية من المفاهيم المحورية 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 (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة أو 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 تنتمي إلى صناعة معينة، والتي تختلف كلاهما عن تنافسية الدولة والتي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخل الأفراد (زعي، 2010، صفحة 3)

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

ثانيا: أهمية وأهداف القدرة التنافسية

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

1- أهمية القدرة التنافسية

تنبع 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 والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وخفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات، هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد على القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس، وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استشاري للتنمية (غياط شريف ، مكاحلية محي الدين، 2021، صفحة 5)

2- أهداف القدرة التنافسية

تهدف القدرة التنافسية بصفة عامة الى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وذلك من خلا تعزيز مستوى المنافسة وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول والخروج من الأسواق فضلا عن حماية المستهلك من الاحتكار. ومن أهداف القدرة التنافسية نذكر الآتي: (عبد الله الراجحي ، 2017، صفحة 14)

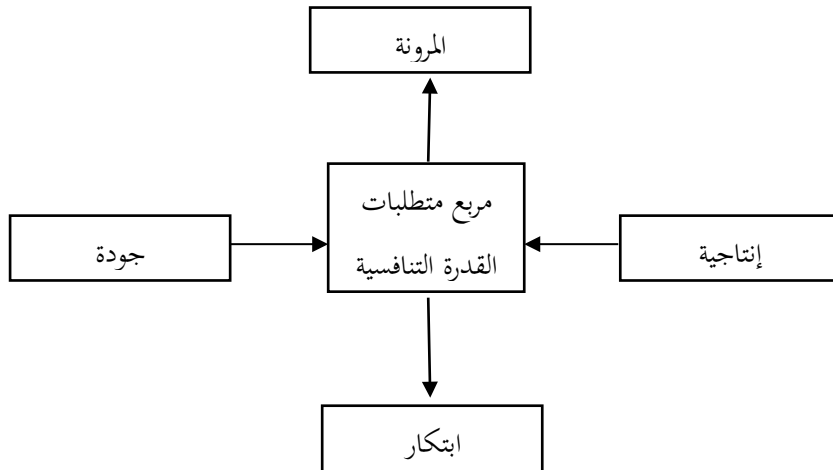
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛
- سهولة تكيف المؤسسات مع التغيرات التنظيمية والاقتصادية ومرونة الاستجابة السريعة للمستجدات؛
- حماية المستهلك من الاحتكار (الذي يسبب زيادة الأسعار وتقليص العرض)؛
- تحقيق التميز والتفوق في الاسواق على المنافسين؛
- إستقطاب أكبر عدد ممكن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

ثالثا: متطلبات ومحددات القدرة التنافسية

3- متطلبات القدرة التنافسية

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

الشكل (10): مربع متطلبات القدرة التنافسية



أ- متطلبات المرونة

يهدف متطلب المرونة إلى تطوير إجراءات قادرة على تكييف نظام الإنتاج وتنظيمه بسرعة مع الطلب، وبشكل أعم مع تغيرات البيئة، وفي مجال الإنتاج يتجلى هذا المطلب تحديدا في قدرة نظام الإنتاج على الانتقال من نوع منتج الى 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، بهدف 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 الى تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات للمتع بجاذبية قوية تجعلها تتلقى قبولا واسعا دون الحاجة للتسويق المكثف؛
- الابتكار في العمليات وذلك بتحسين أو تطوير طرق وأساليب تنفيذ العمليات داخل المؤسسة بهدف زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تسريع الإنتاج وهذا بتعزيز استبدال راس المال بالعمالة، تبني تقنيات جديدة، إعادة تصميم العمليات، ادخال الاتمة .

ج-متطلبات الجودة

وهذا يعني ان المؤسسة اسعى الى مستوى عال من الاحتراف والدقة في المنتجات والخدمات تحتوي على صفر عيوب، ويكون هذا بالتحسين المستمر مع ما يتوافق ويتجاوز لمتطلبات ورغبات العملاء.

د- متطلبات الإنتاجية

ويتمثل في الإدارة المثلى لعوامل الإنتاج للمؤسسة (موظفين، معدات، البنية التحتية والتقنية ...) بهدف خفض التكاليف وبالتالي الأسعار 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.

أولا: 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 مطلبا أساسيا 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، ويمنح الموارد الحالية الإمكانية لتوليد قيمة أكبر، ويساعد أيضا 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، وإدراج 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 ومتكاملة مع عمليات التنفيذ مثل إدارة الأداء التنظيمي والمشتريات وإدارة الخدمات المقدمة للعملاء.

ثانيا: 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 اسفله يوضح هذه المؤشرات:

الجدول رقم (02): مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة

نوع المؤشر	مؤشرات كمية	مؤشرات كيفية
القدرة التنافسية التجارية	نسبة تغطية السوق، حصص السوق لدى المؤسسة نسبة هوامش الربح حسب كل منتج، نسبة تطور المبيعات	درجة تميز منتجات وخدمات المؤسسة عن المنافسين، وفاء المستهلكين، تحديد المستهلكين، أهمية خدمات ما بعد البيع
القدرة التنافسية البحثية	حصة البحث والتطوير من رأسمال المؤسسة، نفقات البحث والتطوير، عدد الباحثين في المؤسسة	وتيرة تحديد المنتجات وخدمات المؤسسة، درجة تحديد 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 الهيكل التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، ملائمة ومطابقة الهيكلية الإستراتيجية، درجة اللامركزية في المؤسسة، جودة نظام المعلومات، قيمة مراقبة التسيير
القدرة التنافسية المالية	-التوازن: حجم الأموال الخاصة، مستوى الديون، رأس المال العامل، الخزينة -المردودية: الربح، قدرة التمويل الذاتي، دور رأس المال، تكاليف رأس المال المدين، نسبة مردودية رأس المال المستثمر والرأسمال خاص	
القدرة التنافسية الاستراتيجية والعملية	تقليص التكاليف وتقليص الآجال	-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 المداخل التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها لتنمية وتطوير قدراتها التنافسية، وكذا المؤشرات الكمية والنوعية لكل واحدة منها. ويمكن معرفة موقع المؤسسة نسبيا من التنافسية بالإعتماد على مؤشرات أساسية على حسب الباحثين وهي:

—مؤشر الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل

للاستمرار من أجل ضمانات بقاء المؤسسة في السوق (سليمة ، 2015، صفحة 5)

—مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين: يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال

حساب حصة السوق النسبية (بياضي، 2020، صفحة 86)، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء حيث نجد

ثلاث حالات:

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

—حصة السوق تساوي الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أداء مماثل أداء أقل؛

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

ففي العموم ينظر الى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة

مؤشر الربحية ومؤشر ثنائية فعالية الإنتاجية، وتعتمد الثنائية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق،

إلا أن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع 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

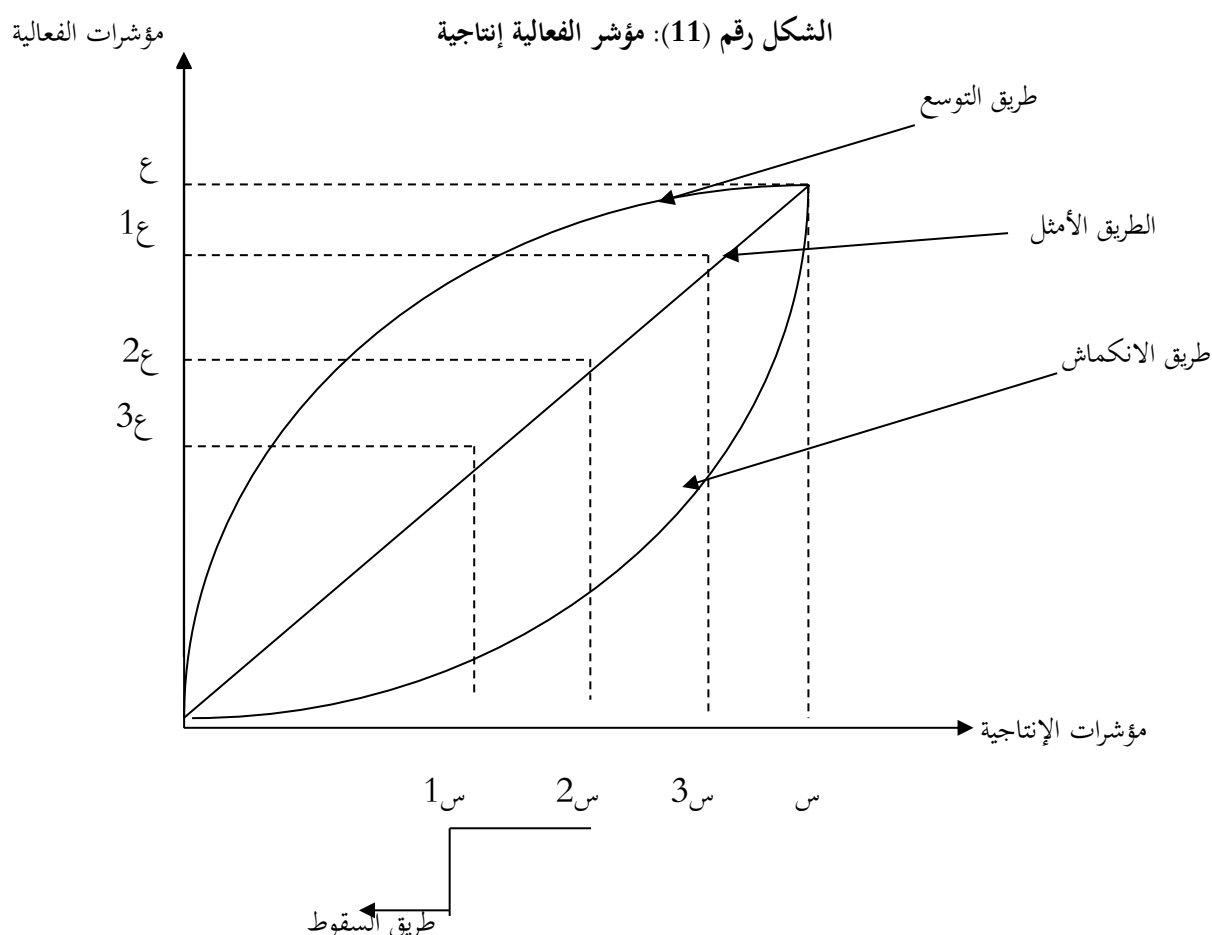
التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

—مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية: فالفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب

الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلا والنتائج المنتظرة. أما الإنتاجية فهي بالنسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة

لتحقيقه.

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



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 تركز على مجموعة من المحددات والعوامل.

أولاً: محددات القدرة التنافسية

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

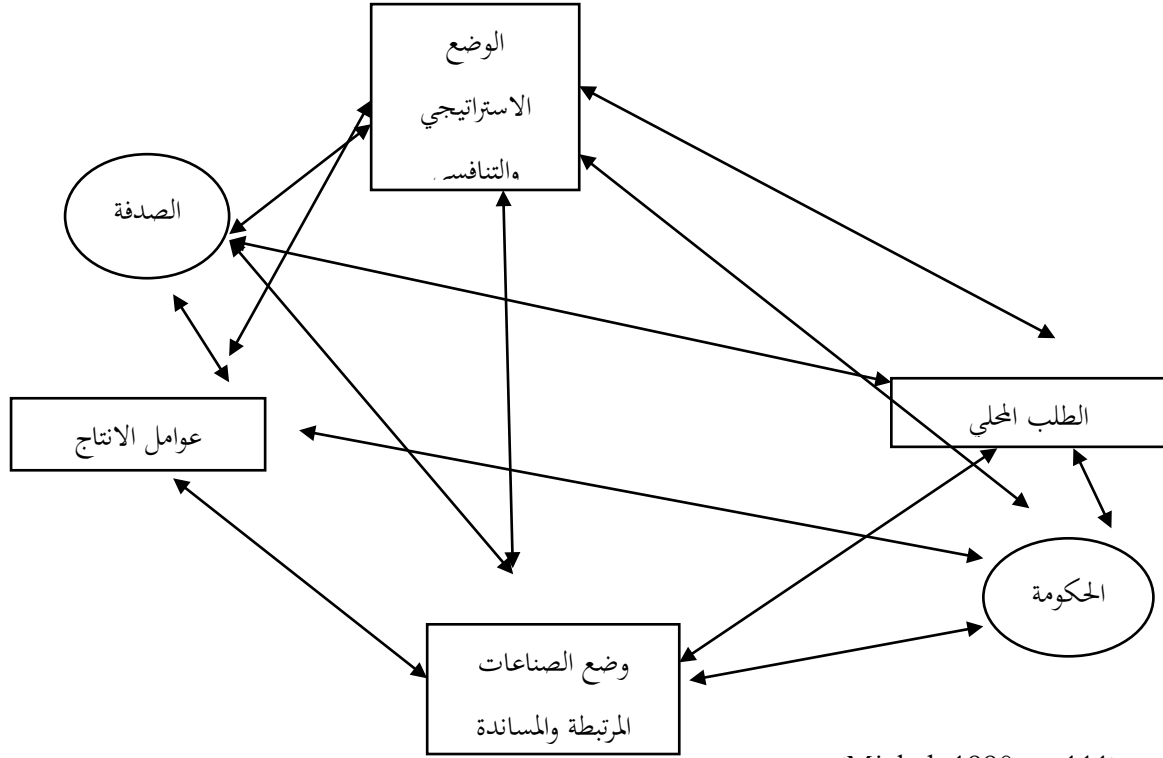
— **حجم القدرة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرارية القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها.

— **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة

مقارنة بالمنافسين (عبيد محج العازمي، 2012/2011، الصفحات 34-35).

وقد ارتبطت محددات القدرة التنافسية بصفة أساسية بمنهج Porter المعروف بـ الماسة والتي تشكل نظاما متداخلا بشكل رباعي الأضلاع يؤثر فيه كل محددات الأخرى ويقوي ويدعم بعضها بعضا، 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



المصدر: (Michel, 1990, p. 111)

1- المحددات الرئيسية

أ- **عوامل الإنتاج:** هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم صناعة ما على المنافسة، وإن مفهوم عوامل الإنتاج عند Porter أكثر شمولاً، 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 ودع، 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 Porter أن الطلب المحلي يؤثر على قدرة المؤسسات على التنافس من جانبيين:

- **هيكل الطلب المحلي:** بمعنى 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 ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز القدرة والتفوق التنافسي للمؤسسة (شريط، 2010، صفحة 32).

-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.

ج- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة: يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة والتي تستخدم نفس المخلات أو تنتج مواد مكمل للصناعة، عاملاً مساعداً على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة، وترتكز 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 (عقرون ، 2021/2022، صفحة 66).

د- الوضع الاستراتيجي والتنافسي: توجه البيئة التي تعمل بها المؤسسة بشكل كبير أساليب خلق وتنظيم وتسيير أنشطتها وكذا طبيعة المزاخمة في السوق، ويؤكد Porter أن مزاحمين أقوى في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها التنافسية وكفاءتها، حيث كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة قويا 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.

ب- دور الصدفة: على الرغم من محدودية تأثير هذه العوامل إلا أنها قد تعمل على صنع الظروف المواتية أو غير المواتية لتحفيز القدرة التنافسية وتمثل في الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسات وحتى الحكومات (بوركو ، 2012، صفحة 49).

ويوضح Porter أهمية التداخل والتماصك بين هذه المحددات والعلاقات 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 عالي الكفاءة أو لديها مورد منخفض التكاليف، تستطيع أن تصنع منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها عن منافسيها (هادي جرين، 2004، صفحة 60)؛

- الإبداع التكنولوجي: تظهر الإبداع التكنولوجي في كون أن البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات، فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث التغيرات حتى تحدث ذرة الفعل، بل تشارك وتحدث التغيرات لكي تكون التغير، ولهذا فالإبداع يلعب دوراً كبيراً في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة (هيجرة ، 2004/2005، الصفحات 130-131)؛

- الالتزام بمواصفات الدولية للجودة: لقد أصبحت الجودة في المؤسسة مع الوقت متغيراً استراتيجياً ولم تعد ظاهرة، أو مجالاً تختص فيه بعض المؤسسات الكبيرة بل أصبحت مشكلاً تسييرياً لا مفر منه في ظروف الأسواق الحالية (ججيج، 2006/2007، صفحة 76)؛

- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز: حيث أصبحت المؤسسات الحالية لا تتبع سياسة استعمال العمالة الرخيصة وغير المؤهلة، بل أصبحت تهتم بشكل كبير بتدريب العمال وتكليفهم مع المتغيرات التقنية وتحفيزهم حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب وبنائج إيجابية؛

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

- التردد التنافسي: حيث يلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق التكيف المرغوب في المؤسسة بفضل المعلومات التي يوفرها عن المنافسين الحاليين والمحتملين (كارنيز، 1999/2000، صفحة 34).

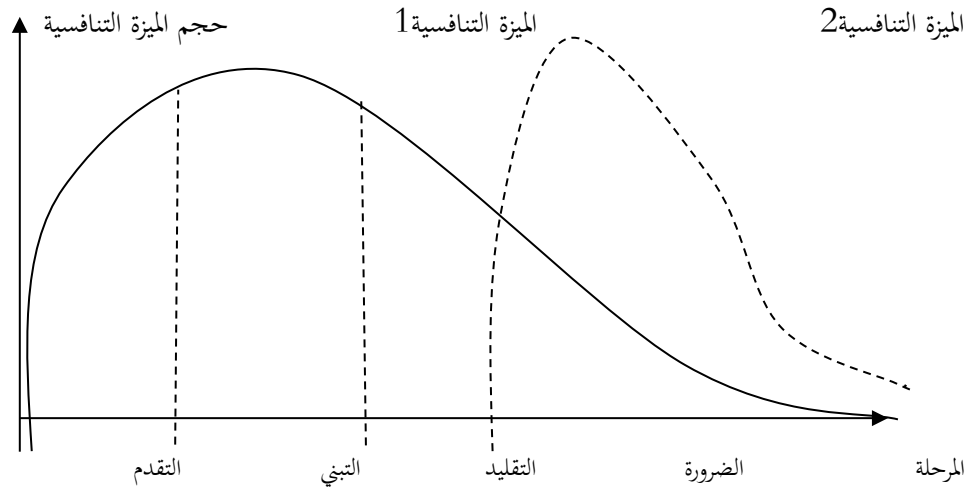
ثانيا: مصادر القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من الركائز الأساسية التي تحدد مكانة المؤسسة في الاسواق، والتي تعتمد على عدة مصادر متنوعة تمكن 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 التفكير واحتياجها لمختلف الموارد البشرية، المادية، والمالية، وهذه المرحلة تعرف ب الانتشار السريع.

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

ج- **مرحلة التقليد (الركود):** تتراجع حجم القدرة التنافسية في هذه المرحلة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، الأمر الذي يستدعي على المؤسسة القيام بتطوير قدرتها التنافسية والعمل على تحسينها لضمات 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 الى ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بسرعة، وبناء قدرة تنافسية جديدة كلية، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة، حيث يتدهور فيها أثر الميزة التنافسية الحالية ويزول، وإن لم اقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة اتجاه القدرة التنافسية في الوقت

المناسب، سيكون بعد ذلك من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس (الغازي، 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 الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفرة الوقت والجهد المال ولذلك نجد أن التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء قدرات تنافسية قوية، واستنادا إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (الملك، 2012، صفحة 62)، والتي تمثل مصدرا أساسيا للقدرة التنافسية، وغالبا ما تكون القدرة التنافسية المتحققة عن القيادة الاستراتيجية صعبة التلاشي، حيث تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسات، لأن من خلالها تسعى إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيا وراء تحقيق أهدافها، والخروج من الوضعيات الحرجة والحيازة على قدرات تنافسية خاصة، حيث أن الاستراتيجيات التنافسية تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على الخطوات التالية (دويش، 2021، الصفحات 34-35):

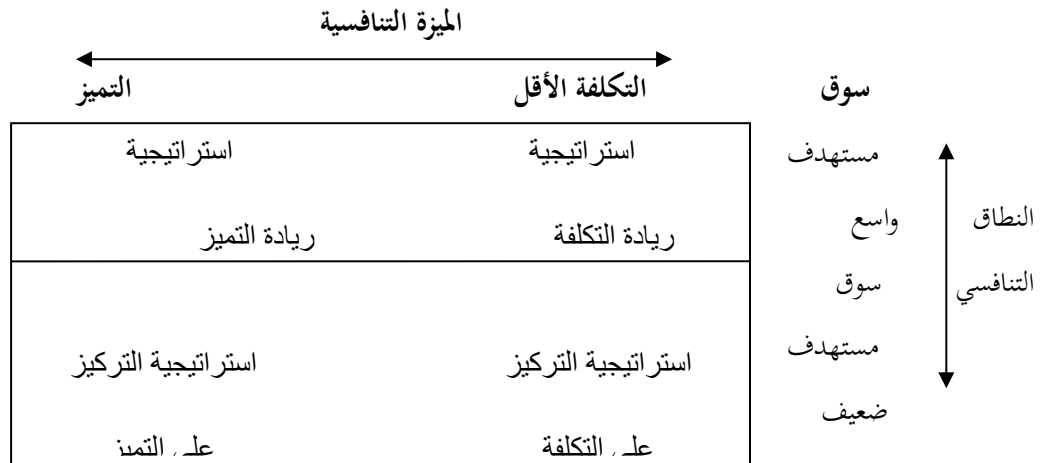
- معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المؤسسة وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة؛
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة فيها؛
 - تحديد استراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة.
- ويعرف Porter الاستراتيجية على أنها بناء وإقامة دفاعات 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 الموالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية العامة ل Porter

الشكل رقم (14): الاستراتيجيات العامة ل Porter



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

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 تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع معين في السوق فإنه يمكن أن يطلق عليهما منهجية التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز (للك، 2012، صفحة 62).

أ- استراتيجيات قيادة التكلفة

تعمل المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية على انتاج عدد هائل من المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياسا مع منافسيها، حيث تقوم استراتيجية قيادة التكلفة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وأيضا 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 فائدا للسوق.

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

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

إضافة إلى: (رحون، 2024، صفحة 33)

- وفورات اقتصاديات الحجم؛
 - وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
 - وفورات التكلفة المحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
 - 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 مواقع المصانع وتكاليف النقل
- ### ب- استراتيجيات التميز

تشير هذه الاستراتيجية الى قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والفريدة المدركة لدى العميل، وتستهدف هذه الاستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات متميزة سواء كان هذا التميز في التصميم، علامة تجارية، خدمات متفوقة 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 لذلك (فراجية، 2018، صفحة 192)

- وتمثل استراتيجيات التمايز توجهها تنافسيا جذابا عندما تكون عندما تكون احتياجات العملاء وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، حيث هنا يجب معرفة ما يعتبره العملاء أساسيا 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 الى تحسين الجودة؛

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

- اعتماد نظام تسليم بأقل وقت ممكن وتوفير نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- تجنب العيوب التصنيعية، وذلك بتقديم تصاميم وخصائص أفضل وتنويع تشكيلة المنتج 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).

ج- استراتيجيات التركيز

- تهدف هذه الاستراتيجيات للوصول الى موقع أفضل في السوق أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتقوم استراتيجيات التركيز على مساعدة المؤسسة لاستهداف فئة من العملاء المحددين ذات التفضيلات ورغبات خاصة، وتقوم فكرة هذه الاستراتيجية على تخصيص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع مؤسسات أخرى من اقليدها، وهذا ما يولد قيمة متفوقة وربحية أعلى للمؤسسة خلاف منافسيها، وهناك عدة مزايا تحققها المؤسسة عند تطبيق استراتيجية التركيز أهمها:
- تمييز أفضل منتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل خدمات بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف؛
 - تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين؛
 - التميز في جودة المنتجات والخدمات، والتكلفة مع (العامري، 2009، صفحة 135).

3- الموارد أساس بناء القدرة التنافسية

إن محاولات تفسير القدرة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصادرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بمقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، وبالتالي فإن الموارد تعتبر مدخلا أساسيا للقدرة التنافسية، حيث أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسات إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

وإن مقارنة الموارد أو نظرية الموارد (RBV)، تحلل قيمة أداء المؤسسة وتفسر موارد المؤسسات لفهم كيفية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة، وترتكز هذه النظرية على سمات المؤسسة التي يصعب تقليده كمصدر للأداء المتفوق والميزة التنافسية، فالموارد التي لا يمكن نقلها أو شراؤها بسهولة، ووفقا لConner 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)

وحسب Penrose فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاثة مظاهر لتسييرها (صاح، 2013، صفحة 98).

- قدرة إدارة المؤسسة للتعرف على طلب السوق الذي يوفر فرص تتوافق والخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة؛
 - قدرة إدارة المؤسسة على مزج بين الموارد الحالية والموارد الجديدة لتصبح أكثر تنافسية ضمن سوق جغرافية جديدة أو ضمن منتج جديد؛
 - تحمل الإدارة المخاطر الناتجة عن استخدام توليفات جديدة من الموارد لتحقيق رضا العملاء بتلبية طلباتهم الجديدة في السوق.
- وإن نظرية الموارد هنا تحدد بعض المعايير (VRIN) أو السمات وخصائص معينة لتحقيق الميزة التنافسية وأداء مستدام وهي كالآتي:

(Madhoni, 2010, p. 10)

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

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

-(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 وهما:

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

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

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

- الموارد التكنولوجية: 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 تخص لعلها من ممارسات والأعمال المختلفة وتتضمن ما يلي: (طاني، 2023، الصفحات 110-18)؛

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

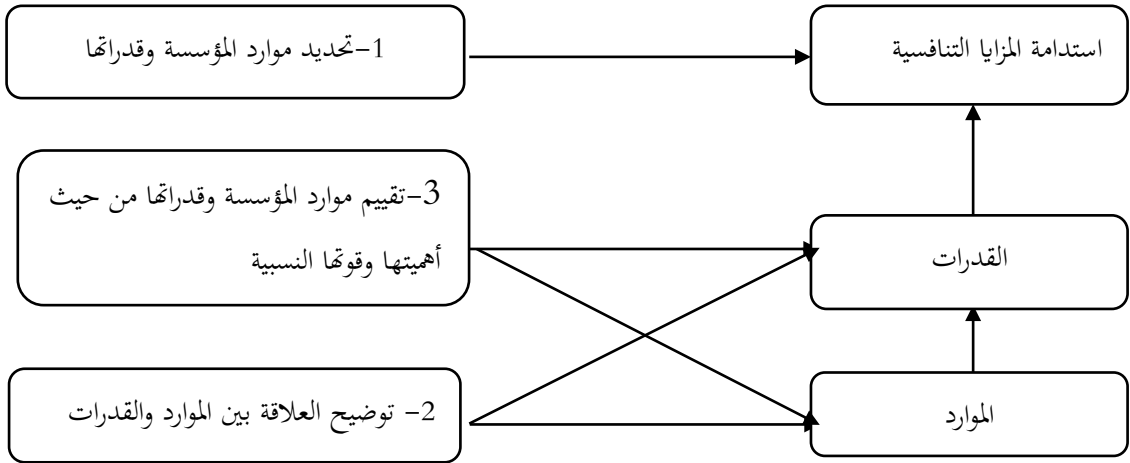
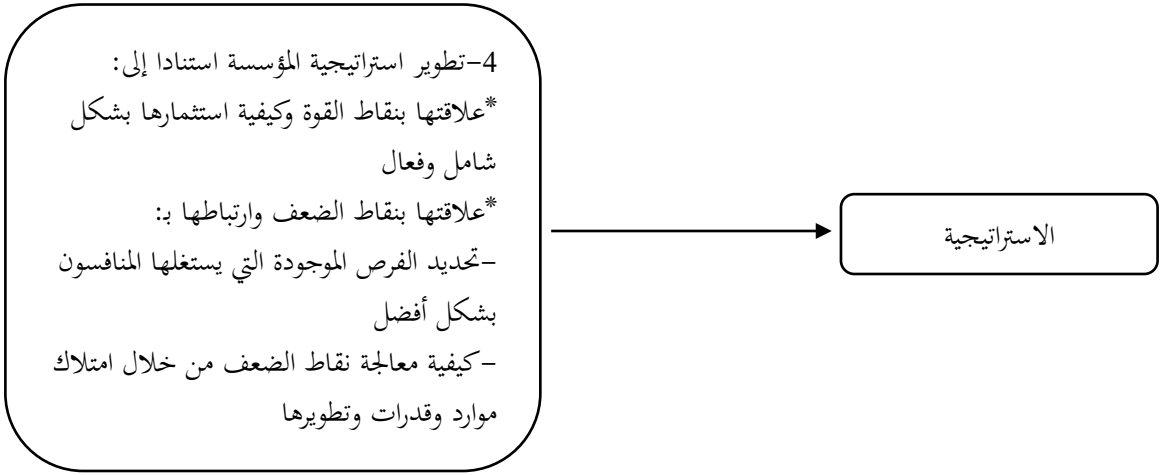
- الإبداع: قدرات البحث والتطوير والابتكار المنتجات والعمليات وخدمات جديدة؛

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

وإن خطوات عملية تحليل الموارد تتيح فهما عميقا لما تمتلكها المؤسسة من موارد وعناصر قوة وإمكانيات التي يمكن استثمارها

لتحقيق التفوق التنافسي حيث يوضح الشكل الموالي مراحل تحليل الموارد

الشكل رقم (15): مراحل تحليل الموارد



المصدر: (حساني ، 2016 ، الصفحات 55-58)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن خطوات تحليل الموارد تتم وفقا لأربعة خطوات بدء 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 كمرحلة أخيرة اختيار الاستراتيجية المناسبة، أو تطوير الاستراتيجية الحالية بالاستثمار في هذه الموارد والقدرات مع الأخذ بعني 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 تتسم بشدة المنافسة، جعلها تتبنى إدارة التميز والتي تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات و الفرص المتاحة، حيث أن إدارة التميز لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي، بل تتعدى إلى أفضل الممارسات القيادية والإدارية، والالتزام بمعايير الجودة، الابتكار والتحسين المستمر، ورفع كفاءة الموارد المادية ولا مادية، وكل هذا يفضي ويبرز قيمة إضافية للعملاء 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 ترسيخ القدرة التنافسية

وتعتبر القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسة لضمان استمراريته 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 (ياحي، 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 تعد تميزا بالنسبة للمؤسسة، فالمهارات والسلوكيات التي يمارسها ويتبناها القائدة تعد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، ويكمن 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 ومعالجة شكواهم، غرس روح المبادرة وتشجيع قدراتهم ومهاراتهم، تحتل المسؤولية أثناء ارتكاب الأخطاء في العمل... كل هذا من شأنه خلق شعور الانتماء للمؤسسة مما يدفع بذل كل جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم (رحون، 2024، صفحة 76).

أولا: ماهية القيادة

عرف Bass القيادة على أنها "عملية تفاعلية تتطلب مهارات شخصية وقدرات فكرية و رؤية واضحة، حيث أنها تعبر عن القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه الافراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة".

أما Lkert فعرفها بأنها "المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد والجماعة والقيادة لتحقيق أهدافها".

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالتمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

-تحديد الاتجاه والرؤية؛

-حشد القوى تحت هذه الرؤية؛

-التحفيز وشحن المهمم.

وتكمن 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، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تعزيز الديمقراطية والإبتعاد عن البيروقراطية والمركزية، حيث يصبح كل الأفراد في المؤسسة جزءا من العملية القيادية.

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 ينعكس على قدرتها التنافسية، ويتم ذلك بتوحيد جهود القائد والتابعين كفريق عمل واحد وإنجاز ما خططه سابقا مما يجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة (مصطفى، 2018، الصفحات 23-28).

ثانيا: مرتكزات القيادة الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية

تتمثل مرتكزات القيادة الفعالة لتعزيز القدرة التنافسية فيما يلي: (العابري، 2009، صفحة 135)

-وضع رؤية إستراتيجية واضحة: القيادة الفعالة تضع أهدافا بعيدة المدى وتحدد المسار الذي يجب على المؤسسة إتباعه، كما تتطلب إلى وضع سياسات وخط، ونظم وآليات وطرق العمل لرؤية جديدة بشكل منسجم نحو إرضاء العملاء وتحقيق التفوق التنافسي؛
-الاستجابة السريعة للتغيرات: حيث يجب أن تتسم القيادة الفعالة بالمرونة والقدرة على التكيف جميع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في بيئة سريعة التغيرات؛

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

-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، 2022، الصفحات 1441-1449)

- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية، باعتبارها أثن أصول المؤسسة، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار هذا المورد رأسمال الفكري للمؤسسة، ففي رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات؛

-التواصل السلس والفعال داخل المؤسسة: إن القيادة الفعالة تتطلب تواصل مستمرا وشفافا مع جميع أفراد المؤسسة، حيث أن القائد الجيد ينقل رؤيته وأهدافه بوضوح، ويستمع إلى مقترحات الموظفين وأفكارهم، وهذا التواصل يعزز التعاون ويزيد من مستوى التفاهم بين جميع الأطراف، مما يساهم 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 وتقديم حلول مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات عبر تحسين تجربة العملاء ورفع مستوى الخدمة، وعليه يمكن للمؤسسة أن تبني سمعة قوية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ونجد أيضا أن القائدة والقيادة الفعالة تركز أيضا على (Adi Neka Fatyndri، 2023، pp. 4875-4882)

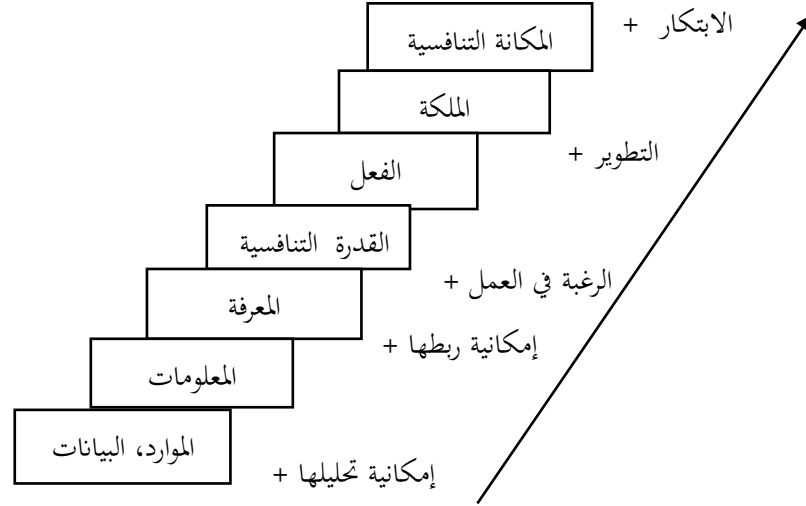
- تعزيز رشاقة المؤسسة: القيادة الفعالة تساهم في زيادة مرونة وسرعة استجابة للتغيرات المفاجئة في السوق، وهو ما ينعكس على مكانتها التنافسية بشكل مباشر.

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

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

وفي الشكل الموالي نلاحظ دور القيادة في تحقيق المكانة التنافسية:

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



المصدر: (باشيوة، 2023، صفحة 140)

من الشكل أعلاه يتضح لنا كيف للقيادة تسلسل درجي للوصول لمكانة تنافسية ومن خلال الابتكار، وعليه هنا فيجب على المؤسسة تسجيل إنتاج الاختراعات وكل ما هو جديد بدايتا من البيانات ثم المعلومات وبعده المعرفة والقدرة الي غاية المكانة التنافسية التي تطمح القيادة للوصول اليها.

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

المطلب الثاني: استثمار العلاقات والموارد في رفع القدرة التنافسية

تنشط المؤسسات في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمفاجئة، مما يجعلها تسعى للمحافظة على البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة والتميز ومواجهة المنافسين، ولا يمكن تحقيق كل هذا وهي بمعزل عن بيئتها ، ولذلك لم يعد بإمكان المؤسسة الاعتماد فقط على مواردها الداخلية لمواجهة التحديات المتزايدة، أصبح لزاما 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 دورا محوريا في المؤسسات الاقتصادية، فالعلاقات الجيد تتيح تبادل المعارف والخبرات وتفتح آفاق جديدة للتعاون، كما أن وجود العلاقات يساعد على فهم أعمق للسوق وإحتياجات العملاء.

وتعرف 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 24-31)

✓ العلاقات الداخلية: وتشمل العلاقات داخل المؤسسة والتي تنشأ بناء على الهيكل التنظيمي لها مثل العلاقات بين (المدير، الموظفين، أو بين الأقسام والوحدات) وهدفها التنسيق والتكامل 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، مواقع التواصل الاجتماعي...) وغيرها من العلاقات التي تتخلق خارج هيكلها التنظيمي والرسمي.

وتكمن 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 أساسي للمؤسسة في حصولها وتحقيقها للميزة التنافسية، خاصة إذا استطاعت المؤسسة بناء درجة عالية من إخلاص العملاء وولائهم لمنتجات وعلامات التجارية للمؤسسة، وفي إطار منهج النظم يمكن النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتكامل فيه الأجزاء والإدارات والأقسام معاً 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 محصورة بين ما يعرف بالعميل الخارجي ألا وهو العميل والزبون، 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 والتكامل، فالعميل الخارجي يحصل على السلعة أو الخدمة مقابل ما يدفع من مال كسعر لتلك السلعة أو الخدمة، وفي المقابل تحصل المؤسسة من الموظف على مجهوده وفكره ووقته وإبداعه مقابل ما يحصل عليه من أموال كأجور ومكافآت وحوافز (الرب، 2013، الصفحات 177-180)

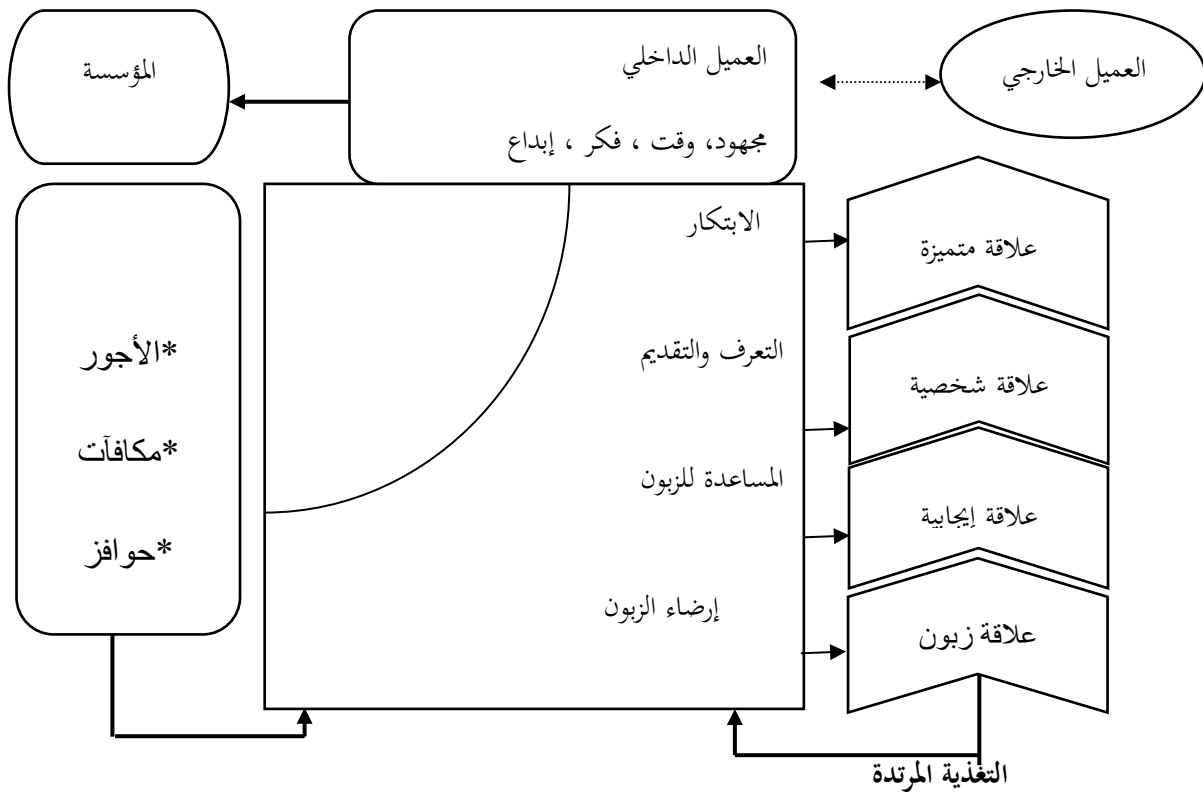
ويعد التميز بالعلاقة أسمى مرحلة من العلاقة مع الزبون لأن هذا يعني تميز المؤسسة، ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن فعالية التمايز تعتمد على عاملين رئيسيين هما أولاً الإستدامته، لأن التمايز الذي لا يدوم ليس له إلا تأثير محدود ولا يمكن من بناء إستراتيجية مستدامة، وثانياً قيمته النسبية لأنه يختلف مقارنة مع المنافسين،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

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 الزبون يدرك ما ينتظره ويتلقى أفضل معاملة ممكنة من المؤسسة؛
- ✓ المزايا الاجتماعية: أو الإعتراف المتبادل بين الزبائن والموظفين، ومعرفتهم بشكل جيد لبعضهم البعض أي علاقة الصداقة الزبون ومقدم المنتج أو الخدمة ؛
- ✓ المعاملة الخاصة: يمكن تفسيرها بأسعار أفضل، إستثناءات، تخفيضات، عروض خاصة غير متاحة لزبائن آخرين، معاملة بالاولوية عند الإنتظار وخدمة أسرع مقارنة مع البقية (Montebello, 2003, pp. 140-141)

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 الى الموظف والعامل داخل المؤسسة كعميل داخلي شأنه شأن العميل الخارجي يعظم قيمة وشأن الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أصول ورؤوس أموال فكرية لا تقل أهمية عن الأصول الرأسمالية الأخرى، بل هو أساس وجود الزبون الخارجي فهو الذي ينتج، يبدع، يبتكر، ويوجد، ويصون، ويحافظ، يقدم، المنتجات والخدمات في أحسن حالاتها، وهذا من شأنه الحصول على مزيد من العملاء الخارجين، أي زيادة النصيب السوقي وهو ما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق التي تعمل فيها وتتعامل 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 للمخرجات التي يتم بيعها للعميل الخارجي (الرب، 2013، صفحة 179)

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

ثانيا: دور الشراكات في تطوير القدرة التنافسية

تعد الشراكة أحد الأشكال المتقدمة للتعاون بين المؤسسات وتهدف الى تحقيق مصالح متبادلة ضمن إطار من الثقة والتكامل الاستراتيجي.

وتعرف الشراكة على انها علاقة تعاون بين طرفين أي مؤسستين أو أكثر، يقومون من خلالها بتقاسم الموارد، المعارف من أجل تحقيق أهداف تصب في مصلحة جميع الأطراف (بجوش، 2018، الصفحات 30-35)

و تنشأ إستراتيجية الشراكة عندما تشترك مؤسستين أو أكثر معا في شراكة مؤقتة، وذلك بهدف انجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسة وخلق القوة المضافة بينها. وعادة تقدم كل واحدة أفضل ما لديها للمشروع مما يؤدي إلى انجازه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

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

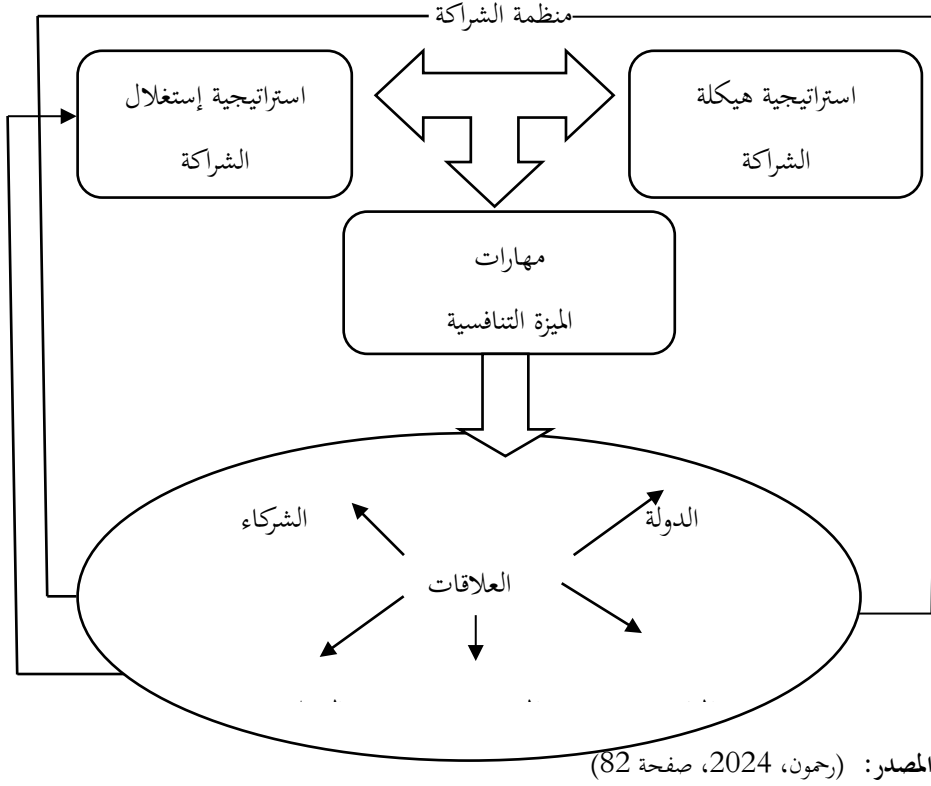
- ✓ المصداقية والديمومة: وهنا تستطيع المؤسسات صغيرة الحجم تدعيم مكانتها بالشترك مع مؤسسات كبرى لتدعيم قدرتها المالية، ومنه فإن الهدف من الشراكة البقاء والنمو وتوسيع حصتها السوقية؛
- ✓ الانتقال التكنولوجي: تحقق الشراكة نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة، بصورة أكثر فعالية؛
- ✓ المشاركة في المخاطر: حيث تستغل هذه الشراكة لتقليل المخاطر المترتبة عن المنافسة أو السيطرة عليها بشكل نسبي والحد من آثارها السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر؛
- ✓ 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 الى الأسواق الدولية: وذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، وتقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق هذه الأهداف؛
- ✓ التعاضدية والميزو التنافسية: إن الأثر الناتج من ارتباط مؤسستين بغرض توسيع نشاطها إلى مجال جديد أو لتحسين قدرتها التنافسية عن طريق أو الاندماج فيسمى بالتعاقد الخارجي.

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

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

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

الشكل رقم (18): الشراكة والميزة التنافسية



ثالثا: الموارد كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للموارد تعتبر من أهم العوامل لتعزيز قدراتها وتحقيق مزايا التنافسية، لذلك برزت العديد من المقاربات والنظريات 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 تهتم بكفاءتها ومرونتها واستدامتها 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 للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في تحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. ووفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال

نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد (قويدير يورقية، مصطفى يورقية، رحمة مجدة حصباية، 2012، الصفحات 54-56)

إن التطور المعبر الذي شهدته نظرية الموارد لتغطية النقص الذي تركته نظرية Porter، في التحليل أسس لظهور مقاربة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث أن مقاربة Porter تتحدد الاستراتيجية بين الموارد والمحيط الخارجي.

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من Say، قانون المنافذ (الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب)، David Ricardo نظرية الربح (تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق يتضح لنا أن ظهور مقاربة الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان الفعالية في أدائها وقدرتها على قسب ميزة تنافسية، وتعتبر Editipenrose من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتها لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، وحسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات (سعيدة، 2013، صفحة 15)

ويرى كل من (Wernerfelt, Barney, Dierickx, cool) بأن خلق الميزة يكون من خلال قدرة المؤسسة في توصيلها إلى التوليفة المثلى في التنسيق بين موارد المؤسسة، وحسب Grant الموارد هي مدخلات العملية الإنتاجية بينما القدرات هي كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات (عثمان مدني، سامية بغي، 2020، الصفحات 279-282)

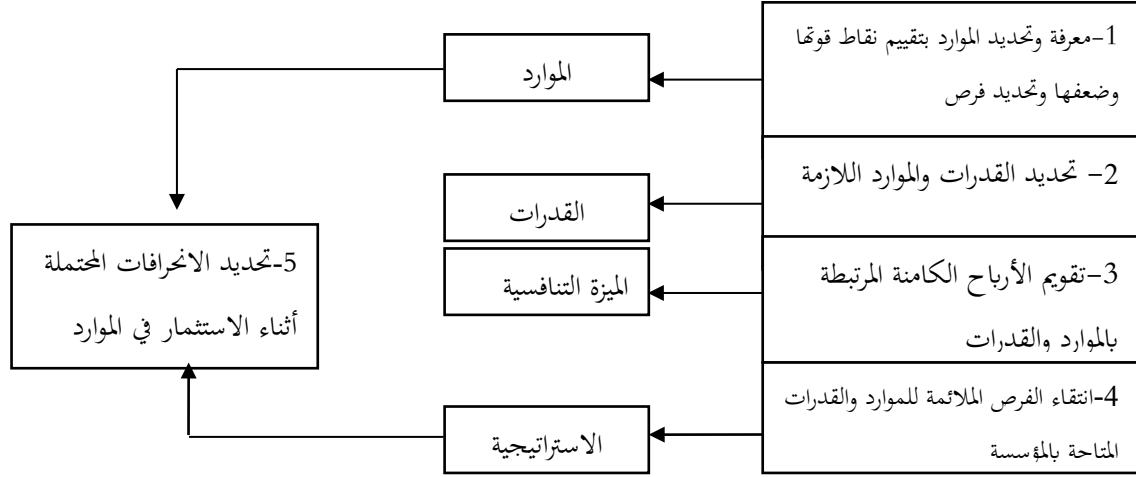
2- منهجية نظرية الموارد في تحقيق القدرة التنافسية

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

إن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن الكلاسيكية 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 وقدراتها؛
 - ✓ إختيار الإستراتيجية الخاصة بالإستثمار وإستغلال الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الاستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها، وعدم إمكانية تحويلها، مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين؛
 - ✓ تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتحديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وبالتالي زيادة مجموعة الفرص الاستراتيجية.
- والشكل الموالي 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 يتوافر في المؤسسة الموارد والكفاءات القدرات المتميزة ذات قيمة عالية التي تترجم فيما بعد إلى قدرات وكفاءات متميزة تركز عليها في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة (بن عالية، 2022، صفحة 99)، ويعتبر مدخل إدارة التميز الذي يساهم 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، إضافة إلى تركيز الإدارة على خلق جو علاقات جيد داخل المؤسسة وخارجها من شأن هذه العلاقات الجيدة أن يعزز من الإستغلال الأمثل للموارد، حيث أن العلاقات الجيدة مع الموردين تساهم 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 يساهم بفعالية في تحسين الكفاءة التشغيلية، ومن منظور إدارة التميز لم تعد إدارة العمليات تقتصر على الأداء التقليدي، بل أصبحت تمثل منهجاً استراتيجياً 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 المترابطة 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 تخطيط الموارد، وإدارة المخزون، وتحديد متطلبات الإنتاج، وتصميم العمليات وتوزيع المنتجات، وضمان الجودة وإدارة العمليات وتحسين العمليات. وتختلف هذه الأنشطة حسب نوع الصناعة والمنتج أو الخدمة (عبار، 2023، صفحة 179)

وتكمن أهمية وأهداف إدارة العمليات في الاستخدام 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)

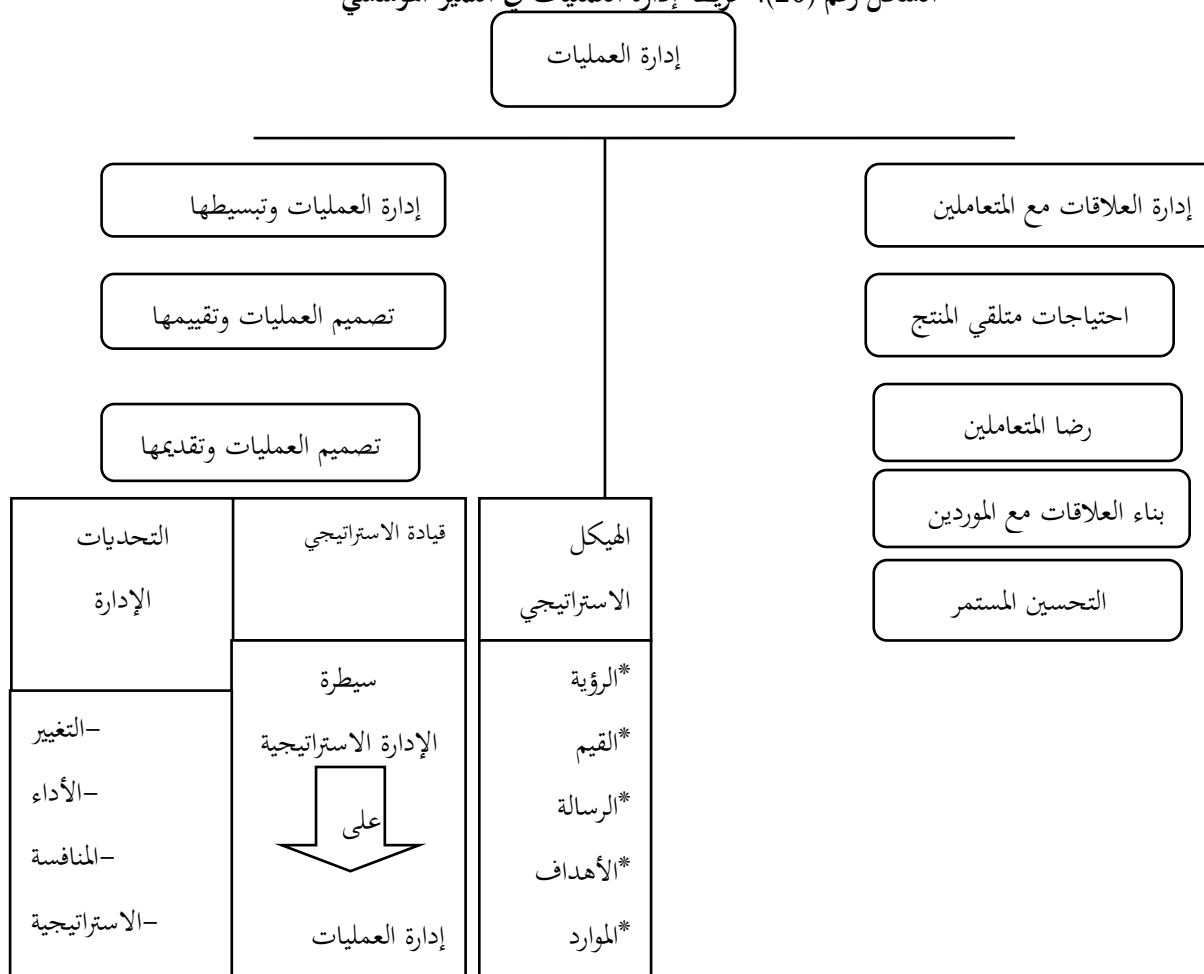
ثانيا: دور إدارة العمليات في زيادة القدرة التنافسية

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 فرصا أكبر لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتحقيق أداء مالي متفوق بالإضافة إلى موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، وقد أشار Hayes & Wheelwrigth إلى أن المؤسسات التي تدير عملياتها بتميز لا تتفوق فقط في الجودة والكفاءة، بل تخلق لنفسها مسارا استراتيجيا للريادة في الأسواق (HAYES, 2025)

تعتمد إدارة العمليات المصدقية 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 والمجهود وتقليل المخاطرة للحد الأدنى مع تحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفاعلية والجودة.

حيث أن المؤسسة التي توجد بها العمليات المتميزة تنتهج أسلوبا إيجابيا وفاعلا 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 المتعاملين وإدارة العمليات وتبسيطها، وكل واحد منها يتأسس من عدد من المستويات وهي موضحة في الشكل الموالي:

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



المصدر: (باشوية، 2023، صفحة 163)

نلاحظ أعلاه أن إدارة العمليات تحافظ على قنوات اتصال ذات اتجاهين، مفتوحة مع الزبائن لتطوير وفهم دقيق ومتنامي 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 لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية، وتصميم العمليات الضرورية لتبليتها أو تجاوزها وجمع ملاحظات المتلقي (التغذية الراجعة) وتضمينها في عملية تصميم مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأداء من خلال:

- ✓ تحديد العمليات واعتماد أسس 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 (كفاءتها وفعاليتها)؛
- ✓ تحسين العمليات بطرق إبداعية وفق نتائج التقييم والتغذية الراجعة من ذوي العلاقة؛
- ✓ تحديد مشكلات العمليات وتحليلها وإيجاد حلول إبداعية (باشو، 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 الداخلية 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 (رحون، 2024، صفحة 21)

إن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون، 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 تنبع 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 بمعزل عن غيرها وتنظيم النشاط بهدف تقديم أقصى قيمة بأقل تكلفة (REGUIEG, 2013-2014, p. 180)

تشمل سلسلة أنشطة مقسمة إلى فيئتي هما:

1- الأنشطة الأساسية

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

ب- اللوجستيات الخارجية: والمتمثلة في جمع المنتجات وتخزينها وتوزيعها الفعلي 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

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، الابتكار، التحسين المستمر، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة المناسبة لأنشطة المؤسسة؛

د- التمويل: توفير المستلزمات اللازمة 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 وتقييم تكوين وتنظيم عملية خلق القيمة داخل المؤسسة في علاقاتها 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 أساسي 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 ببعضها البعض والخالقة للقيمة؛
- ✓ السيطرة على تكاليف الأنشطة غير الخالقة للقيمة؛
- ✓ ضمان التميز من خلال القدرة على التعرف على مختلف مصادر الميزة التنافسية وتوجيه الإهتمام عليها (صوخ، 2017، صفحة 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 كافٍ أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمؤسسة فقط، بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين لقدرة المؤسسة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن تكون عاملاً مهماً ومصدر للميزة التنافسية (مهدي، 2006، صفحة

(101)

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح لنا أن إدارة التميز لم تعد خياراً إضافياً للمؤسسات بل أصبحت إستراتيجية لضمان إستمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الحادة، حيث أن إدارة التميز لا تقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة، الابتكار، والتركيز على رضا العملاء هو ما يشكل عوامل حاسمة في تعزيز قدراتها في المنافسة، ويعتمد نجاح إدارة التميز بالدرجة الأولى على إلزام القيادة الفعالة في ترسيخ ثقافة الجودة ووضع رؤية إستراتيجية واضحة، حيث إن القيادة الفعالة لديها قدرات متنوعة لتشجيع ودعم وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة من خلال تحفيز العاملين ودعم الابتكار وخلق بيئة تنظيمية مرنة ومتغيرات المحيط 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 والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة والتي تستخدم كمصدر لقدراتها التنافسية والتي تعكس المهارات الوظيفية والتنظيمية وتترجم في إستراتيجيات تنافسية، ولهذا نجد أن إدارة التميز تركز أيضاً على بناء علاقات وشراكات إستراتيجية تعاونية تساهم في المحافظة على إستدامة الميزة وزيادة الحصة السوقية وفتح آفاق للنمو والمنافسة.



الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لأهمية إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة-

تـهـيـد

إن الأوضاع الحالية التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تسمح لها بأن تستمر وتتطور في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة ويحفها الغموض والتغيرات السريعة والمفاجئة، دون اللجوء إلى أساليب إدارية وتسييرية جديدة تساعد على زيادة قدراتها التنافسية في مواجهة هذه التغيرات والمنافسة، وهذا لضمان استمراريته والتميز عن منافسيها وخلق المزايا التنافسية سواء محليا أو عالميا.

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 للإسمنت 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 أداها وموقعها التنافسي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات وتحليلها على غرار المقابلات والاستبيان بالإضافة دراسة التقارير الرسمية للمؤسسة، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

يتناول المبحث الأول تقديم مؤسسة العسكرية للإسمنت، بدءا بتعريفها ونشأتها وتطورها، ثم الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وبعدها التطرق إلى منتجات ومنافس مؤسسة العسكرية للإسمنت، وأخيرا 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 الاستبيان والأساليب المستخدمة، ووصولاً إلى التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، وأخيرا تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتطرق المبحث الثالث لتحليل النتائج واختبار 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 اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام معادلات الانحدار البسيط والمتعدد وهذا كله بعد أداء اختبار التوزيع الطبيعي من أجل التأكد من خطية العلاقة وإمكانية إجراء الاختبارات المعلمية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرة 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 البسكرة للإسمنت كواحدة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال في الجزائر، وعليه سنتناول في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال نشأتها والتطورات التي طرأت عليها، أهدافها، مهامها، هيكلها التنظيمي، وكذا تشخيص نشاطها الاستغلالي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

شهد قطاع البناء في الجزائر نموا كبيرا منذ سنة 2000، وتعتبر مؤسسة البسكرة للإسمنت من أبرز المنتجين في السوق المحلي وتلعب دورا مهما في تلبية احتياجات قطاع البناء والتشييد في الجزائر.

أولا: نشأة مؤسسة البسكرة للإسمنت

تأسست مؤسسة البسكرة للإسمنت (SPA) BISKRIA CIMENT (S.B.C) في جانفي 2009، ذات طابع اقتصادي تجاري، وهي شركة مساهمة خاصة بحيث جميع المساهمون فيها هم المتعاملون الاقتصاديون خواص جزائريون، وتخضع للقانون الجزائري، مقرها الرئيسي جماعة دار بلاحرش برانيس دائرة جمورة على بعد 18 كم شمال شرق ولاية بسكرة، تتربع على مساحة 100 هكتار، حيث أنها تعتبر أكبر مصنع لإنتاج الإسمنت في الجزائر، رأس مالها 4.284.000.000 دج ويتمويل 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 يوميا و 1 مليون طن في السنة؛

✓ الخط الثاني: بطاقة إنتاجية 6000 طن يوميا و 1.5 مليون طن في السنة؛

✓ الخط الثالث: بطاقة إنتاجية 6000 طن يوميا و 1.5 مليون طن في السنة؛

✓ الخط الرابع: بطاقة إنتاجية 1500 طن يوميا و 750.000 طن في السنة.

حيث أصبح ينتج المصنع حاليا حوالي 5 مليون طن من الإسمنت سنويا. ويبلغ العدد الإجمالي لعمال وموظفي المؤسسة حوالي

2800 عامل منهم:

✓ حوالي 1300 عامل بشكل مباشر؛

✓ حوالي 1500 عامل بشكل غير مباشر.

كما أن مؤسسة البسكرة للإسمنت متحصلة على شهادات الايزو والمعايير 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.

✓ 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 الاطلاع على هذه الشهادات في الملاحق.

ثانيا: الرؤية والاستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت

تنتهج مؤسسة العسكرية 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 العسكرية للإسمنت وفقا لمعايير الجودة الصارمة لضمان نتائج موثوقة ومتسقة في كل مرة. وهي تتوافق مع المعايير الدولية لجودة الإسمنت ويتم اختبارها بانتظام لضمان الامتثال؛

2- المصادقية

تتمتع مؤسسة العسكرية للإسمنت بسمعة طيبة في مجال الموثوقية وجودة خدمة العملاء. إضافة إلى أن منتجاتها متوفرة بكميات 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 العسكرية 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 المسببة للاحتباس الحراري، بحيث يستخدم أحدث التقنيات لإعادة تدوير المواد وإعادة استخدامها، وتقليل النفايات. فهي في هذا المجال تعتبر من المؤسسات الأقل تلويثا على المستوى الوطني مع التحكم في استهلاك الطاقة بجميع أنواعها لضمان التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، ولتحقيق أهدافها في هذا المجال، بدأت أعمالها بالفعل في مرحلة اختيار التكنولوجيا المستخدمة، والتي تتميز بتركيب مرشحات أكياس غير ملوثة عمليا مقارنة بالمرشحات الكهروستاتيكية المستخدمة في مصانع الإسمنت الأخرى.

5- المسؤولية الاجتماعية

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

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

وإن مؤسسة العسكرية للإسمنت لها حضور بارز في الملتقيات والصالونات نذكر منها:

◀ ملتقى العسكرية للإسمنت بسطيف في 2021 /04/29 وخصص لتعريف بمشروع العسكرية للإسمنت وعرض خاص حول كفاءتها في التحكم

في المعايير العالمية والبيئية، وعرض سوق الإسمنت 2019 وتوقعات 2020؛

◀ مشاركة شركة عسكرية للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 23 من صالون البناء والأشغال العمومية يوم 7 إلى 11 نوفمبر 2021؛

- المشاركة شركة بسكرة للإسمنت في الصالون الدولي للتصدير واللوجستيك يوم 6 جويلية 2021؛
- مشاركة شركة بسكرة للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 24 من صالون البناء والأشغال العمومية يوم 30 مارس 2022، تحت عنوان جودة الخدمة/ المنتج لرضى الزبون؛
- مشاركة شركة بسكرة للإسمنت في ملتقى إفريقيا للاستثمار والتجارة الطبعة الثامنة جويلية 2022؛
- مشاركة شركة بسكرة للإسمنت في معرض BATIMATEC الطبعة 27 من صالون البناء والأشغال العمومية من 4 إلى 8 ماي 2025؛
- ملتقى البسكرة للإسمنت (إنجازات 2024 وأهداف 2025) والذي تضمن ثلاث رسائل أساسية لعام 2025 :
- ✓ جودة المنتجات والثبات: الالتزام 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 والتوصيب؛
- ✓ سياسة تجارية مرنة

ولقد انضمت مؤسسة البسكرة للإسمنت كعضو في 5 جويلية 2024 إلى الرابطة العالمية للإسمنت (wca) (World Cement Association)، حيث أتاح 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 للأسواق العالمية.

المطلب الثاني: منتجات ومنافسو مؤسسة البسكرة للإسمنت

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة البسكرة للإسمنت تعتبر العمود الفقري لنشاطها الإنتاجي، حيث تسعى من خلالها لتلبية 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 ولهذا تجد المؤسسة نفسها أمام تحدي مستمر للحفاظ على حصتها السوقية وتطوير استراتيجياتها فعالة تعزز من قدراتها التنافسية.

أولا: منتجات مؤسسة البسكرة للإسمنت

إن عملية الإنتاج في مؤسسة البسكرة للإسمنت تبدأ من قطاع المحاجر، أين تستخرج موادها الخام الرئيسية من منجم جبل مهور للحجر الجيري الذي يقع على بعد حوالي 2 كم من المؤسسة، ومن منجم إطارف للطين الذي يقع على بعد 15 كم عن المصنع، وتتم عملية استخراج الكلس ومادة الطفلة وتنقل إلى منطقة الكسرات بواسطة شاحنات ضخمة أين يتم تكسير الخامة الأساسية والتي يفوق حجمها المتر لتصبح 80 مم، تسهلا لعملية النقل وتنقل فيما بعد في سيول مروراً إلى طاحونة أفقية وأخرى عمودية، ثم يتم إيداعها في فرن درجة حرارته 1400 درجة مئوية ثم تمرر إلى أحدث 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 المعايير الدولية ومن ثم إعطاء الضوء الأخضر لعملية التعبئة والتسويق للمنتج.

ولضمان السير الحسن والنجاحة للعملية الإنتاجية اعتمدت مؤسسة البسكرة للإسمنت على التموين الداخلي وذلك بإنشاء مصلحة التموين لتوفر كل ما يحتاجه المصنع، إضافة إلى هذا ولضمان إستمرارية الإنتاج خصص أيضا إدارة الصيانة وورشاتها والتي يقوم عليها مهندسون ومتخصصين في قطاع الميكانيك والكهرباء والخراصة، 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 المنتج

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

يأتي دور مصلحة التسويق والتجارة والتي تعمل باستراتيجيات لتسهيل إيصال المنتجات للعملاء والسوق الوطنية و الأجنبية من الإسمنت وذلك بالامتيازات التي تقدمها لربائنها.

وتنتج مؤسسة البسكريد 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 بورتلاندي بإضافات من نوع CEM II/A-L 42.5 R II: إسمنت رمادي بإضافات موصى بها للخرسانة عالية الأداء مع الإعداد السريع، مخصص لأشغال البناء للبنى التحتية، أشغال البناء للعمارات الهندسة المدنية، وكذلك في مجال البناء ذات التصنيع المسبق.
- إسمنت بورتلاندي بالجير CEM II/B-L 32.5R: إسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية والطرق.
- إسمنت بورتلاندي مقاوم للكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة CEM I 42.5N SR3 LH: إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو الحرارة إمالة منخفضة (LH) لجميع أشغالكم في بيئة ذات نسب عالية من الكبريتات، مناسب أيضا لأشغال الخرسانة الضخمة والمستمرة في طقس الحار الذي يتطلب إسمنت بأقل انبعاث حراري؛
- إسمنت أبيض بورتلاندي CEM II/BL42.5N و CEM I 52.5R: إسمنت أبيض جيري، ويستخدم في أعمال التشطيب و الديكور، وكما مادة لاصقة للبلاط والرخام؛
- الإسمنت السائب: يستخدم لصب الخرسانات والأساسات والأعمدة والمنشآت الكبرى 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 وفقا 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.

ثانيا: منافسو مؤسسة البسكريد للإسمنت

يصنف مصنع البسكريد للإسمنت من أبرز الوحدات الإنتاجية الخاصة في الجزائر، وبما أن المؤسسة متواجدة في قطاع ذا وزن ثقيل وفي سوق يعج بالمنافسة الحادة، لذلك نجد عدة منافسين لها، وتتم 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 موزعا على ولايات مختلفة في الوطن. وعليه سنقوم ببعض المقارنات بين مؤسسة البسكريد وبعض المؤسسات المنافسة لها في الجدول التالي:

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

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

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر) <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>)

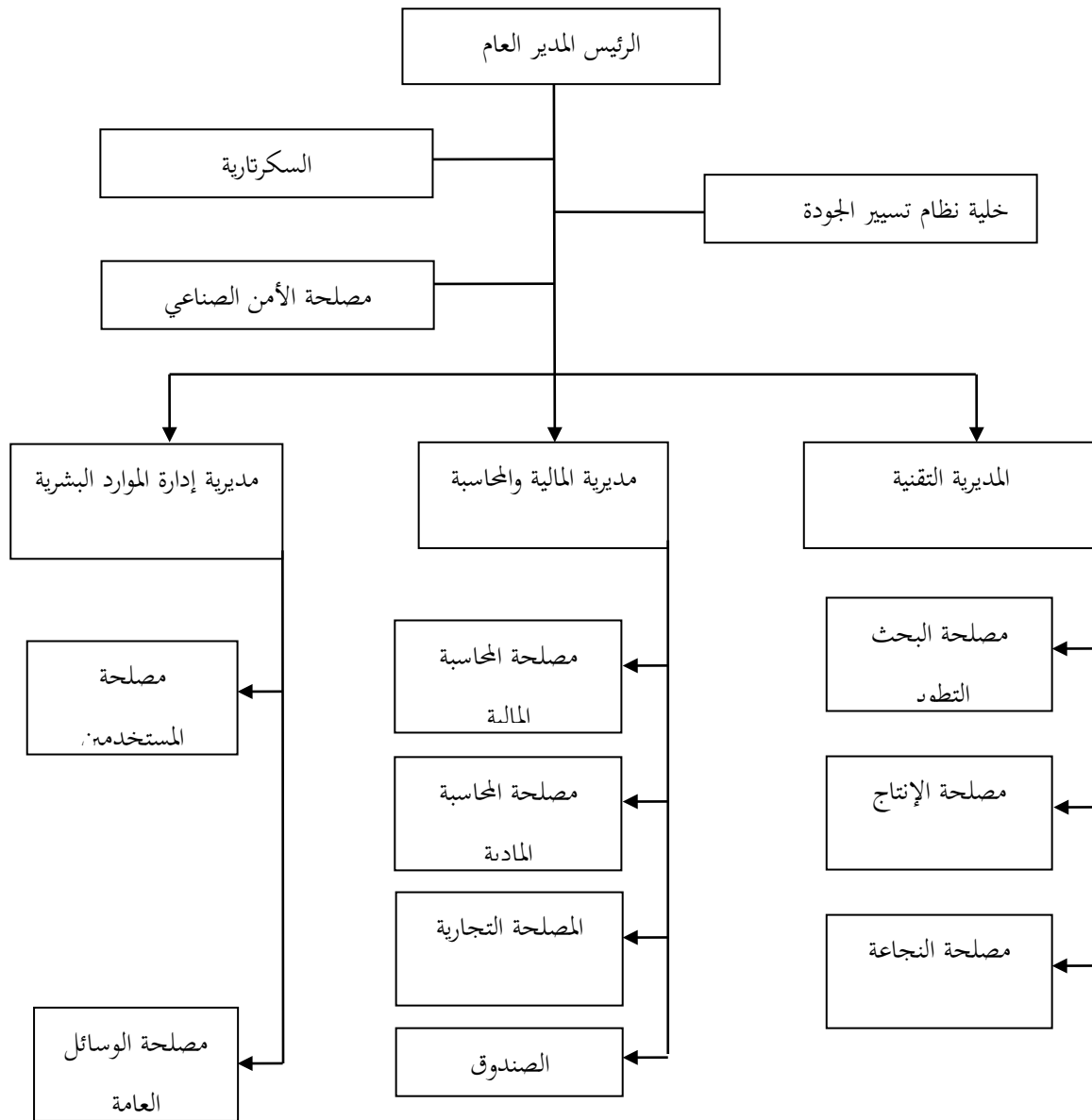
نلاحظ من الجدول أعلاه أن البسكرة للإسمنت تقدر طاقتها الإنتاجية للإسمنت بحوالي 5 ملايين طن سنويا ما جعلها تحتل مركزا رياديا في هذا القطاع، كما تعتبر فاعلا اقتصاديا بتميزه بقدرات تصديرية معتبرة نحو الأسواق الخارجية، وهذا مما يعزز مكانتها التنافسية، إضافة إلى أنها أكبر مصنع خاص من حيث المساحة في الجزائر، ومقارنتا مع منافسه في نفس الولاية مصنع سيلاس والذي تقدر طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 3 مليون طن سنويا، لكنه يصنف من المصانع الأكثر حداثة من ناحية التكنولوجيا وتحتل أيضا موقعا مميزا وفاعلا في التصدير لأوروبا ودول إفريقيا، إلا أن مصنع البسكرة في تطلعاتها المستقبلية 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، كبلاط وخلافه، وهذا يدل على توجه نحو تنمية الصناعية في قطاع البناء، و تقوم بإنشاء سكة حديدية (قيد الإنجاز) 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 التكنولوجيا والمشاركة في ورشات تدريبية ومهنية وفت آفاق جديدة للتصدير وغيرها من مزايا أخرى، كما أن مؤسسة البسكرة للإسمنت تمتاز عن منافسها بتوفير نقل المنتجات للعملاء وتوفير قنوات اتصال متعددة للرد على الاستفسارات وتقديم الدعم الفني ومؤسسة البسكرة للإسمنت تركز في توريد منتجاتها على المناطق الجنوبية الشرقية.

أما على الصعيد الوطني فتصدر المؤسسة العمومية جيكا 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 سنويا وتسعى إلى زيادتها إلى 50 مليون طن سنويا، فيما يبلغ الطلب المحلي حوالي 21 مليون طن، وبما أم 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 عان 2023 والتي لم تكم تتعدى 60 مليون دولار في 2019، ويعكس ارتفاع الصادرات في مجال الإسمنت الحركية التي يعرفها قطاع مواد البناء، حيث أصبحت الجزائر في المركز الثاني دوليا في تصدير مادة الكلينكر .

المطلب الثالث: هيكل ومستويات التنظيم بمؤسسة البسكرة 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 الموالي:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي بمؤسسة العسكرية للإسمت



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

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 نتطرق 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 للإسمت، حيث يهتم بالإشراف العام على نشاط المؤسسة ككل، ومن أبرز مهامه:

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

- 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 بالمتعاملين؛

- الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات؛

- تنظيم المواعيد والاجتماعات،

- تنظيم وتسيير 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 وبعده، ويخضع للرقابة اللازمة 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 العسكرية 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 (مثل 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.

خامسا: 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، وتتكون هذه المديرية من المصالح التالية:

1- مصلحة البحث والتطوير

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

2- مصلحة الإنتاج

تعد من أهم المصالح الحيوية للمؤسسة، وهي القلب النابض لها، فهي عن تحقيق العائد الربحي 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.

سادسا: 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، وتتكون هذه المديرية من أربع مصالح:

1- مصلحة المحاسبة المالية

تقوم هذه المصلحة بالتقيد 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

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

- مسك بطاقة المخزونات؛
- مسك سجل المشتريات؛
- مسك 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 تجارية 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 أيضا بالخزينة وتعنى لإدارة السيولة المالية اليومية وضمان حسن سير العمليات المالية، وقدرتها على توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب لتغطية مختلف النفقات (أجور، مشتريات، فواتير...)، مما يضمن استمرار نشاطها دوم انقطاع كما أنها تلعب دورا مهما في مراقبة التدفق النقدي وتحقيق التوازن بين المداخيل والمصاريف، وهو ما يساعدها على اتخاذ قرارات مالية مدروسة.

سابعاً: مديرية الموارد البشرية

تلعب هذه المديرية دورا بالغ الأهمية في إدارة أهم مورد تمتلكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري، فبفضل التسيير الفعال للكفاءات وضمان التكوين المستمر، وذلك من خلال تنظيم الدورات التكوينية، بحيث مؤسسة العسكرية للإسمنت تحرص وبشكل دوري على إرسال موظفيها لدورات التكوينية وداخل وخارج الوطن إضافة إلى هذا حل النزاعات المهنية، الاهتمام بصحة العمال وسلامتهم وإعطائهم امتيازات كالبرام عقود مع صندوق الضمان الاجتماعي، توظيف واستقبال العمال الجدد، وتتكون 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 همزة 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 مستواهم المهني؛
 - 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؛
 - مسك مختلف الدفاتر الخاصة بالعمال كدفاتر المنح العائلية، العطل السنوية، حوادث العمل، تقييم مفتشية العمل وغيرها؛
 - متابعة أجور ورواتب العمال شهريا 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 والتقني، وتتمثل عموماً أبرز مهام هذه المصلحة في:

- تمويل 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 وآلات المؤسسة من أجل تخفيف التكاليف الإضافية والخسائر؛
- تسيير استهلاك الأدوات المكتبية وأدوات النظافة.

تأسس 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 تركز 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 يضعف إشراك المستويات الأخرى في صنع القرارات، حيث أن القيادة في نموذج التميز تتطلب إشراك وتحفيز مستمر لجميع العاملين وهو يتطلب درجة أكبر من اللامركزية والتفكير؛
- ✓ يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي لا يبرز أقسام متخصصة مثل التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تطبيقه مما قد ينعكس على محدودية الرؤية المستقبلية، ولتحقيق التميز يجب أن يدعم الهيكل بهذه الأقسام وتدمج مع مختلف المديرات والمصالح؛
- ✓ رغم وجود إدارة للموارد البشرية إلا أن دورها لا يتجاوز التسيير التقليدي للموارد من توظيف وأجور غيرها، حيث أن التميز يتطلب هيكلاً تنظيمياً يمكن هذه إدارة من لعب دور في تطوير الكفاءات وبناء الثقافة وتحفيز الأداء؛
- ✓ الهيكل التنظيمي يبرز وبشكل جيد إدارات التقنية ومصالحها وهذا ما يعزز ضبط عمليات الإنتاج؛
- ✓ وجود مصلحة 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 تساهم 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 ونؤشر إيجابي على تبني لثقافة الجودة والتحسين المستمر والتقليل من الانحرافات وبالتالي تساهم في خلق قيمة مضافة للعملاء وتحقيق رضاهم، وكل هذا يساهم مباشرة في دعم ركائز التميز والتي بدورها تحقق رضا الزبائن وضمان جودة المنتجات، بناء صورة قوية وحسنة للمؤسسة أمام العملاء والشركاء وصولاً إلى مركزها التنافسي.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

قصد تحقيق إسقاط جيد للجانب النظري المدروس في الفصل السابق والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية سنتناول في هذا المبحث منهجية 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 بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية 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 الاقتصادية 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 وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، حتى تتمكن من الوصول إلى أحكام 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 أساسا على الكتب والمجلات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

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

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من إدارات 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 المستردة 5 استبيانات وهو ما يمثل نسبة 6.25%.

ثالثا: تصميم الاستبيان والأساليب المستخدمة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومن ثم إمكانية تفرغها ومعالجتها للخروج ببعض 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 استمارة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

- 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 المقترحة من موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق،

وغير موافق بشدة؛

وبعد الانتهاء من صياغة الأسئلة تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة وإمكانية معالجة الأجوبة 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 الإقتصادية، 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 والإمكانات والخصائص التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن منافسيها.

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

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

جدول رقم(04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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 (5-1=4).

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 أوافق بشدة: تتراوح درجتها بين [1- 1.8] وتدل على درجة ضعيف جدا؛

- فئة لا أوافق: تتراوح درجتها بين [1.8- 2.6] وتدل على درجة ضعيف؛

- فئة محايد: تتراوح درجتها بين [2.6-3.4] وتدل على درجة متوسط؛
 - فئة أوافق: تتراوح درجتها بين [3.4-4.2] وتدل على درجة مرتفعة؛
 - فئة أوافق بشدة: تتراوح درجتها بين [4.2-5] وتدل على درجة مرتفعة جدا.
- وقد إعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي لكل سؤال لمعرفة الاتجاه العام لأفراد العينة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛
- قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان عن طريق معامل الارتباط سبيرمان؛
- تصحيح معاملات الارتباط بإستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة:

$$\text{معامل الارتباط المصحح} = \frac{2 \times \text{معامل ارتباط بيرسون}}{1 + \text{معامل ارتباط بيرسون}}$$

- إختبار كالمجروف- سميير 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 والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة؛
- تقدير نموذج الإنحدار لتوضيح طبيعة العلاقة بين ركائز إدارة التميز والقدرة التنافسية؛
- إختبار F لإختبار جودة النماذج المقدره ، وتحديد مدى القبول الكلي لها عند مستوى دلالة 05%؛
- إستخدام معادلات الإنحدار الخطي المتعدد وهذا من أجل تبين 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 الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم بالتأكد من صدق الإستبيان وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، وأيضا ثبات الإستبيان عبر الإختبارات الآتية:

أولاً: ثبات الإستبيان

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

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

تم تقدير ثبات الاستبيان 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 بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثبات ودرجة الإعتماد على فقراتها، وهو يعتبر من أكثر الأساليب إستخداماً للتأكد من درجة التجانس والإتساق الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة. وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

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

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

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v22.

وفق نتائج الجدول أعلاه المعبرة عن قياس ثبات الاستبيان وبناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ نجد أنه بلغ بالنسبة لمحاور الاستبيان ككل 0.996 وهو ما يدل على أن قيمة الثبات جيدة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبيان ما بين 0.975 و0.994 وهي كلها معاملات جيدة ومقبولة. حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.994، ومحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة 0.982، في حين بلغ هذا المعامل 0.975 لمحور أهمية إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية. أما بالنسبة لمقياس الثبات الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فقد بلغ بالنسبة لمحاور الاستبيان ككل 0.998، أي أن درجة الصدق لأداة القياس عالية، حيث بلغ مقياس الصدق لمحور أهمية أهمية إدارة التميز في المؤسسة 0.997، ومحور أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة فقد بلغ 0.991، في حين بلغ مقياس الصدق لمحور أهمية إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية 0.987 وهذا يدل على أن الاستبيان ومحاوره صادقة لقياس ما وضعت لقياسه، مما يظهر صلاحية الاستبيان للتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

ثانيا: صدق الاستبيان

يقصد بصدق فقرات الاستبيان أن تكون الأسئلة الموجودة في الاستبيان مفهومة وقادرة 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 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

1- الصدق الظاهري للاستبيان

قمنا بعرض أسئلة الإستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين بهدف 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 تنتمي له الفقرة، ويحسب عن طريق معاملات الارتباط مع مستوى دلالة تبلغ 5%، أو بمعنى أبسط الصدق هو أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، أو المحور التي يتشكل منها الاستبيان كالآتي:

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

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

أ₁- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط 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 الارتباط	sig
01	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	0.950	0.000
02	تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات	0.935	0.000
03	تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع 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 وتشاركها مع موظفيها	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 ارتباط موجبة ودالة إحصائية حيث أن قيمة معامل الارتباط 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 الارتباط دالة إحصائية عند 5%.

أ2- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط 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 الارتباط	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 والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	0.938	0.000
11	تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد 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 -بكرة-

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني للمحور الأول والخاصة بدراسة أهمية دعم العلاقات والموارد في المؤسسة أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً 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 الارتباط دالة إحصائية عند 05%.

أ3- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث

يوضح الجدول أدناه معامل الارتباط 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 الارتباط	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 وتسيير 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 يتوافق 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 ارتباط موجبة ودالة إحصائياً 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 الارتباط دالة إحصائية عند 05%.

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 المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	sig
19	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات 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 تقليدها 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 بالمحور الثاني والخاصة بدراسة وجود قدرة تنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.885 و 0.959 مما يدل على أن المحور الثاني يتمتع بمعامل صدق عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الارتباط دالة إحصائية عند 05%.

ج- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

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

الآتي:

جدول رقم(10): الصدف الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	sig
27	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح	0.895	0.000
28	تركز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل	0.913	0.000
29	تشجع قيادة المؤسسة على الابتكار ودعم المبادرات	0.930	0.000
30	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الابتكار داخل المؤسسة	0.921	0.000
31	تركز 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 ولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	0.947	0.000
35	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	0.898	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث والخاصة بدراسة أهمية اعتماد مؤسسة العسكرية للإسمنت على ركائز إدارة التميز في دعم قدرتها التنافسية أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية حيث أن قيمة معامل الارتباط تراوحت بين 0.854 و 0.947 مما يدل على أن البعد الثالث للمحور الثالث يتمتع بمعامل صدف عال، كما أن القيمة الاحتمالية sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي معاملات الارتباط دالة إحصائية عند 05%.

3- صدف الإتساق البنائي لأداة الدراسة

يقيس صدف الإتساق البنائي لأداة الدراسة مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، وهذا ما يظهره الجدول الموالي:

جدول رقم(11): صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

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

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 وجميعها أكبر من قيمة معامل الإرتباط الجدولية التي تساوي 0.765 ولهذا فإن جميع محاور أداة الدراسة تتمتع بمعامل صدق جيد.

المطلب الثالث: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

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

أولاً: الجنس

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

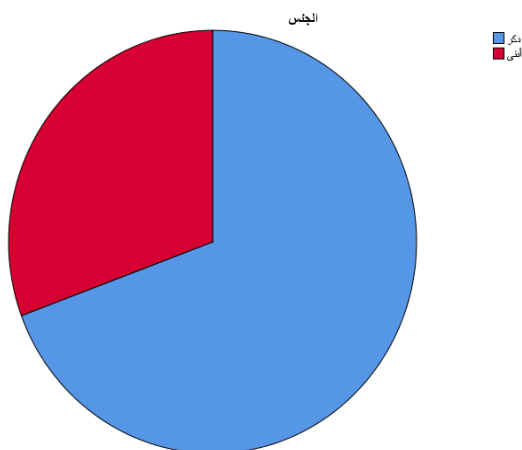
جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

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 العسكرية للإسمنت، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

ثانياً: العمر

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

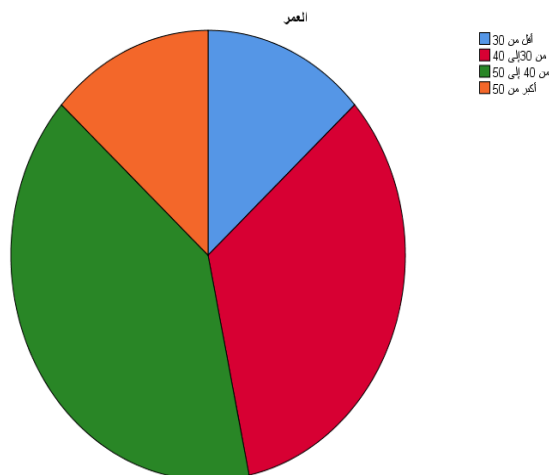
جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبين الشكل الموالي 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 عشوائيا 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 سنهم عن 30 سنة فلم تتعدى نسبة 13.3% وذلك راجع إلى شروط وكيفية التوظيف في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

ثالثا: المستوى العلمي

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

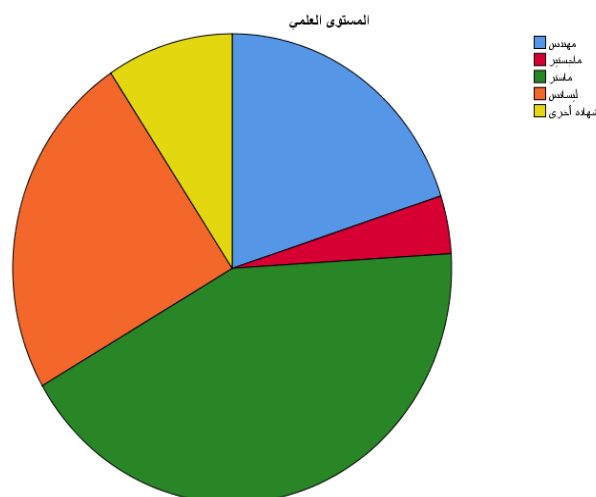
جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	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 الموالي 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 يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم 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 17.3%، ومستوى الماجستير 4% وهذا ما يظهر أن إطارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسمتت محل الدراسة يتمتعون بمستوى جامعي مقبول ما يضمن لهم مواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحقيق ودعم إستراتيجية المؤسسة.

رابعاً: التخصيص

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

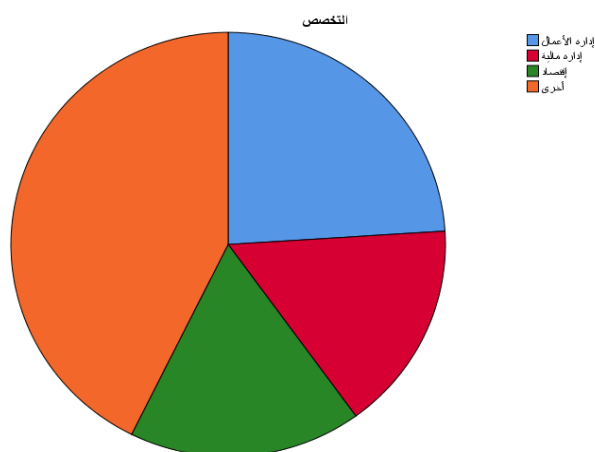
جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

كما يبين 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 يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من تخصصات أخرى تختلف عن كلية العلوم الاقتصادية 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%، وتخصص إدارة مالية 16% وهذا ما يظهر أن إطارات وموظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة لهم قاعدة علمية أساسها المهندسين وهو ما يضمن لهم سير العمل جيدا ومواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحقيق ودعم إستمرارية المؤسسة.

خامسا: الخبرة

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

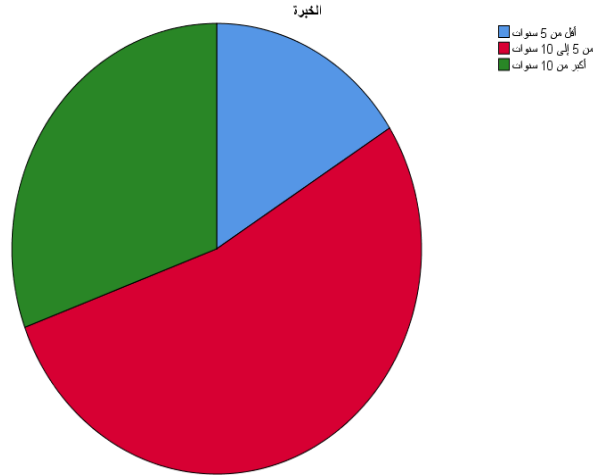
جدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

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

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v25.

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

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



المصدر: 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 للإسمنت الذين شملتهم الدراسة لديهم من الخبرة ما يجعلهم يقدمون على أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار 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 والمتعدد 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 التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام اختبار كالمجروف- سميتر نوف لأبعاد ومحاور الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

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

الأبعاد والمحاور	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 إستخدام 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 إختبار كالمجروف- سميروف 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 لبعد 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 إستخدام 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) لبعد 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 إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية 0.163.

مما سبق يمكننا الإعتماد 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، والخاصة 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، والخاصة 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

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

باستقراء 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 الانحراف المعياري التي جاءت أقل من الواحد حيث قدرت بـ 0.78.

كما يتضح من نتائج الجدول أن نسبة الاختلاف للبعد دالة إحصائياً حيث قدرت بـ 20.05٪، ويتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت محصورة بين 3.52 و 3.96، حيث جاءت العبارة الخامسة التي تنص على أن قيادة المؤسسة تسعى إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.83، ثم جاءت العبارة السادسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف 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 الحوافز 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 والحفز 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 كبرى لوجود قيادة فعالة في مؤسسة العسكرية للإسمنت مما يساعد على دعم الإدارة على التميز في التسيير والتنظيم، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى وضعية مريحة 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

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء 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 إحصائيا حيث قدرت بـ 22.04%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت محصورة بين 3.69 و3.85 حيث جاءت العبارة الثامنة التي تنص على أن المؤسسة تتمتع بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة 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.

ومما سبق يمكن القول أن هناك إهتمام كبير لدعم العلاقات والموارد في مؤسسة العسكرية للإسمنت، من خلال إدارتها المتميزة التي تسعى دائما إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ودعم علاقاتها 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

رقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					\bar{x}	δ	cv (%)	
			1	2	3	4	5				
13	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	العدد	0	5	11	49	10		3.85	0.73	18.96
		النسبة	0	6.7	14.7	65.3	13.3				
14	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	العدد	3	7	13	39	13		3.69	1	27.10
		النسبة	4	9.3	17.3	52	17.3				
15	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها	العدد	0	3	11	44	17		4	0.73	18.25
		النسبة	0	4	14.7	58.7	22.7				
16	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	العدد	1	4	10	39	21		4	0.87	21.75
		النسبة	1.3	5.3	13.3	52	28				
17	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	العدد	1	5	16	41	12		3.77	0.85	22.55
		النسبة	1.3	6.7	21.3	54.7	16				
18	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل	العدد	4	6	14	43	8		3.60	0.97	26.94
		النسبة	5.3	8	18.7	57.3	10.7				
إجمالي البعد											
									3.82	0.68	17.80

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

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

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا البعد جاءت محصورة بين 3.60 و4، حيث جاءت العبارة رقم (15) التي تنص على أن المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0.73، ثم جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 وانحراف 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 وانحراف 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 وانحراف 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 للإسمنت -بسكرة-

كذلك يتضح من نتائج الجدول 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 يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل.

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

ثانياً: تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

سنحاول في هذا العنصر تحليل نتائج فقرات المحور الثاني محل الدراسة والخاص بأهمية القدرة التنافسية في المؤسسة.

جدول رقم(21): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء 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 إحصائيا حيث قدرت بـ 22.25%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت حول فقرات هذا المحور جاءت محصورة 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 والتكيف 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، وأخيرا 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 كبرى للقدرة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، فهي تمتلك قدرات وإمكانيات مادية وبشرية كبيرة مما ساعدها على تبني استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها من خلال الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات.

ثالثا: 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 إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية.

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

رقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					\bar{x}	δ	cv (%)
			1	2	3	4	5			
27	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح	العدد	0	2	11	44	18	4.04	0.71	17.57
		النسبة	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
		النسبة	1.3	4	12	54.7	28			
29	تشجع قيادة المؤسسة على الابتكار ودعم المبادرات	العدد	2	4	14	39	16	3.84	0.92	23.96
		النسبة	2.7	5.2	18.7	52	21.3			
30	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الابتكار داخل المؤسسة	العدد	1	3	13	40	18	3.96	0.81	20.45
		النسبة	1.3	2.7	18.7	53.3	24			
31	تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتخفيف الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة	العدد	0	0	3	47	25	4.29	0.54	12.59
		النسبة	0	0	4	62.7	33.3			
32	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	العدد	0	1	15	42	17	3.99	0.74	18.55
		النسبة	0	1.3	20	56	22.7			
33	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	العدد	0	1	5	41	28	4.27	0.70	16.39
		النسبة	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
		النسبة	5.3	9.3	21.3	48	16			
35	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياع، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	العدد	0	1	10	43	21	4.12	0.68	16.50
		النسبة	0	1.3	13.3	57.3	28			
إجمالي البعد										
17.91	0.72	4.02								

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء نتائج الجدول نلاحظ بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على فقرات المحور الثالث والخاصة بمعرفة أهمية إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثالث الذي بلغ 4.02 والذي 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 إحصائيا حيث قدرت بـ 17.91%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي المؤسسة حول فقرات هذا المحور جاءت محصورة بين 4.29 و3.60 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 تلتزم بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما 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 والضياغ، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها، ثم في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.71 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تلتزم بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح.

كذلك يتضح من نتائج الجدول أن العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.04 وإنحراف معياري 0.83 وهي درجة موافقة جيدة على أن قيادة المؤسسة تركز على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز 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 تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع 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 الابتكار 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 الابتكار ودعم المبادرات، وأخيرا 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 ولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومنه يمكن القول أن هناك أهمية كبرى لإعتماد مؤسسة العسكرية للإسمنت على إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية لديها، من خلال تركيزها على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل من خلال التشجيع على الابتكار ودعم المبادرات، حيث تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة، ومواكبة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

من خلال إختبار كالمجروف 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 الخطي البسيط والمتعدد وهذا من أجل تبين دور إدارة التميز في دعم وتحسين القدرة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

أولاً: اختبار صحة الفرضية التطبيقية:

بهدف اختبار صحة الفرضية الرئيسية استخدمنا اختبار الإنحدار الخطي المتعدد لإكتشاف دور إدارة التميز في دعم وتحسين القدرة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت. كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

باستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط قوي جدا يكاد يكون تام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 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 الإنشطار، وهو ما تدل عليه أيضا 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 الخطي 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_i : مستوى القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

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

b_1 : الميل الحدي لوجود القيادة الفعالة؛

b_2 : الميل الحدي لدعم العلاقات والموارد في المؤسسة؛

b_3 : الميل الحدي لإدارة العمليات في المؤسسة؛

x_1 : مستوى وجود القيادة الفعالة في المؤسسة؛

x_2 : مستوى القدرة على دعم العلاقات والموارد في المؤسسة؛

x_3 : مستوى إدارة العمليات في المؤسسة.

إن نتائج تقدير واختبار معالم نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الذي يقيس دور ومساهمة إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): تقدير واختبار نموذج إنحدار الفرضية الرئيسية

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

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 الإنحدار الخطي المتعدد نستنتج أن كل المتغيرات المستقلة كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب إختبار T وبالتالي فالفرضية الرئيسية صحيحة، أي أنه يوجد تأثير لركائز إدارة التميز على القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمت ، وتعتبر هذه الركائز متغيرات مفسرة حقيقية لها، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين إستخدام ركائز 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 الإنحدار الخطي المتعدد والقبول الكلي للنموذج.

ثانياً: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الأولى

بهدف إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى إستخدمنا إختبار الإنحدار الخطي البسيط حتى نثبت إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الفعالة في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمت محل الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

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

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جدا يكاد يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 97.2%، كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغير المستقل المتمثل في وجود القيادة الفعالة تفسر 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 الجدول أن قيمة الخطأ 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 الإنحدار، وهو ما تدل عليه أيضا قيمة F البالغة 2570.246.

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

$$y_i = a + b_1x_1$$

حيث أن:

y_i : مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

a : مستوى القدرة التنافسية عند انعدام وجود القيادة الفعالة؛

b_1 : الميل الحدي لوجود القيادة الفعالة؛

x_1 : مستوى وجود القيادة الفعالة.

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

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

المعلمة	قيمة المعلمة	إختبار T	Sig (T- test)	معامل التحديد	Sig (F- test)
a	0.257	3.565	0.001	0.986	0.000
b₁	0.951	50.698	0.000		

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

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

$$y_i = 0.257 + 0.951x_1$$

من إستقراء نتائج الجدولين (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 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.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثانية

يهدف اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية إستخدامنا اختبار الإنحدار الخطي البسيط حتى نثبت إذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

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

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

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

بإستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك ارتباط قوي جداً يكاد يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 97.1%، كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغير المستقل المتمثل في فعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات 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 متغيرات النموذج عن خط الإنحدار قد بلغت 0.14613 وهي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الإنحدار لنقاط شكل الإنتشار، وهو ما تدل عليه أيضاً قيمة F البالغة 2456.291.

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

$$y_i = a + b_1x_1$$

حيث أن:

y_i : مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

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

b_1 : الميل الحدي لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات؛

x_1 : مستوى فعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات.

إن نتائج تقدير واختبار معالم نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر فعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات في

تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

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

المعلمة	قيمة المعلمة	إختبار T	Sig (T- test)	معامل التحديد	Sig (F- test)
a	0.319	4.390	0.000	0.985	0.000
b_1	0.918	49.561	0.000		

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

من نتائج الجدول (28) نستنتج أنه يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين فعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات 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 إختبار T وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية صحيحة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفعالية الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة، وتعتبر هذه الركيزة متغير مفسر حقيقي لها مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات وتحسين القدرة التنافسية، حيث أنه بزيادة أو تحسين الإستغلال الأمثل للموارد والعلاقات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في كفاءة وفعالية 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.

رابعا: إختبار صحة الفرضية التطبيقية الفرعية الثالثة

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

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.

بإستقراء نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك إرتباط قوي جدا يكاد يكون تام بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 97.1%، كما يتضح من نتائج الجدول أن المتغير المستقل المتمثل في أهمية وجود إدارة العمليات 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 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 أيضا قيمة F البالغة 2423.972. من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط سيكون مناسب لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = a + b_1x_1$$

حيث أن:

y_i : مستوى دعم القدرة التنافسية (المتغير التابع المراد تقدير قيمته)؛

a: مستوى إدارة العمليات؛

b_1 : الميل الحدي لإدارة العمليات ؛

X₁: مستوى وجود إدارة العمليات.

إن نتائج تقدير واختبار معالم نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر إدارة العمليات وأهميتها في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

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

المعلمة	قيمة المعلمة	إختبار T	Sig (T- test)	معامل التحديد	Sig (F- test)
a	0.086	1.056	0.004	0.985	0.000
b ₁	1.022	49.234	0.000		

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v25.

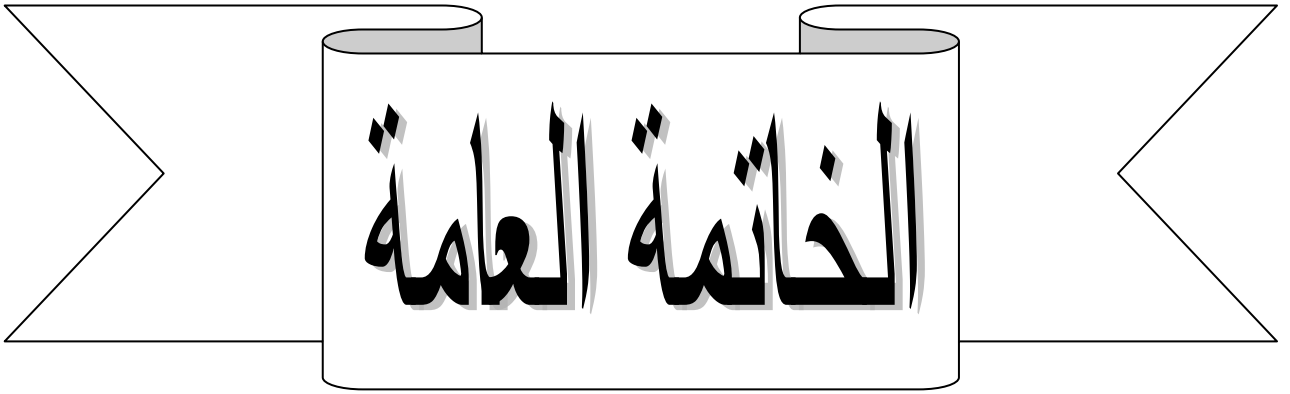
من نتائج الجدول (30) نستنتج أنه يمكن صياغة النموذج المقدر للعلاقة بين جودة القيادة الفعالة والقدرة التنافسية كما يلي:

$$y_i = 0.086 + 1.022x_1$$

من إستقراء نتائج الجدولين (29) و (30) ومعادلة الإنحدار الخطي 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 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.

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 تمكنا من تطبيق موضوع البحث على مؤسسة العسكرية 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 العسكرية للإسمنت تعتمد على ركائز إدارة التميز المدروسة والمتمثلة في (القيادة الفعالة، إدارة العمليات، العلاقات والموارد)، كما بين التحليل أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق هذه الركائز في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وموقعها في السوق.



إستهدفت 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، والآخر تطبيقي، وتم الربط بينهما طبقا لتسلسل منطقي يحقق 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 بدءا بالماهية والركائز ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة التميز، كما تعرضنا إلى طبيعة القدرة التنافسية والتركيز على أبعادها ومؤشراتها، بالإضافة إلى محدداتها ومصادرها، كما تطرقنا في آخر مبحث 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 لمؤسسة البسكورية للإسمنت، من خلال القيام بدراسة كمية لعينة من موظفيها ومسؤوليها، حيث تم إستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية التي ساهمت في تحليل نتائج الإستبيان والوصول إلى التأكد من صحة الفرضيات.

ولقد سمحت 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 نجاحا 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 أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن واقناعهم بها؛

- تبنى 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 ينعكس على قدرتها التنافسية؛

- تلعب القيادة دورا محوريا في بناء وتعزيز المزايا التنافسية داخل المؤسسة، سواء من خلال تطوير رأس مال بشري أو تحسين العمليات، أو توجيه الابتكار؛

- تهدف الشراكة المتقدمة الى 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 ميزتها 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 الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية؛
 - المؤسسات التي تستثمر في تطوير عملياتها وإدارتها بطريقة عملية ومنهجية تمتلك فرصا أكبر لتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتحقيق أداء مالي متفوق بالإضافة إلى موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية؛
 - تهتم قيادة مؤسسة العسكرية للإسمنت بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات؛
 - تسهل قيادة مؤسسة العسكرية للإسمنت آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف؛
 - تتمتع مؤسسة العسكرية للإسمنت بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة 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 يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل؛
 - تعتمد مؤسسة العسكرية للإسمنت على استراتيجيات تنافسية متنوعة 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 بيئة 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 مريحة في البيئة السوقية التي تعمل فيها؛
 - هناك اهتمام كبير لدعم العلاقات والموارد في مؤسسة العسكرية للإسمنت، من خلال إدارتها المتميزة التي تسعى دائما إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، ودعم علاقاتها الداخلية والخارجية؛
 - إهتمام كبير لإدارة العمليات في مؤسسة العسكرية للإسمنت من خلال الإهتمام بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة 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 ساعدها على تبني استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها من خلال الاستجابة والتكيف 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 بيئة العمل من خلال التشجيع على الابتكار ودعم المبادرات.
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، تمكنا من معالجة الفرضيات التي طرحناها سابقا كما يلي:

الفرضية الرئيسية و مضمونها : تساهم إدارة التميز من خلال جملة من العناصر التي تتفاعل في نظام متداخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. و قد تم اثبات هذه الفرضية من خلال تجزئتها إلى أربع فرضيات تتمثل في :

الفرضية الأولى : و المتمثلة في : تعتمد إدارة التميز على مجموعة من العوامل التي تنطلق منها لتطوير التميز في مختلف مكونات المؤسسة ؛ و قد 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 ب: تتحدد القدرة التنافسية من خلال جملة من العناصر المتداخلة فيما بينها وفق مستوى تأثير متباين ؛ و قد تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث تم إثبات أن محددات القدرة التنافسية عبارة عن نظاما متداخلا يؤثر فيه كل محددات الأخرى ويقوي ويدعم بعضها بعضا، وإن التفاعل الديناميكي بين المحددات له أهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية والحفاظة عليها واستمرارها.

الفرضية الثالثة و المتمثلة في : يتداخل 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 الى أفضل الممارسات القيادية والعلاقات ، والالتزام بمعايير الجودة(ادارة العمليات)، الابتكار والتحسين المستمر، ورفع كفاءة الموارد المادية ولا مادية(استخدام الموارد)، وكل هذا يفضي ويزيد 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 لمؤسسة العسكرية للإسمت محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، فقد توصلنا إلى أن هناك ارتباط قوي جدا يكاد يكون تام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث قدرت نسبته 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. وبالتالي فالفرضية الرئيسية صحيحة حيث أن هناك أثر إيجابي بين إستخدام ركائز إدارة التميز القدرة التنافسية، فوجود 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. 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 حقيقية مثبت في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال آليات عمل تنطلق 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 ومتعددة، 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 برزت من خلاله عدة جوانب ومجالات 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 والتنافسية المؤسسات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود . (2004). الموارد البشرية (مدخا لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 2- أحمد زغدار . (2001). المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية. الجزائر: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 3- أحمد السيد مصطفى. (2018). القيادة والإدارة الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- 4- أحمد عبد الرحمان 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 اللحياي للنشر والتوزيع.
- 7- حامد رضوان مصطفى أحمد . (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودرها في جهود النمو والتنمية في العالم . المنصورة : الدار الجامعية .
- 8- رامي صلاح جبريل . (2020). التحليل البيانات خطوة بخطوة فSPSS 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- زكرياء محمد هيبه، صلاح صالح معمار . (2024). إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج. القاهرة ، مصر: دار السيوية.
- 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، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 14- علي السلمي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.
- 15- علي هادي جبرين. (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 باشيوه. (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 الهدى.
- 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 مرسي 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- ثاسو صالح سعيد علي. (2015). الشخصية القيادية. عمان، الأردن : دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 26- يحي عطوة زنت. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدوريات

- 27- الشرييني، الهلالي الهلالي غبورة أماني السيد. (2013, 05 20). مدخل إدارة التميز وكمتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، 82، الصفحات 11-142.
- 28- العيد فراحتية. (2018, 06 05). تعزيز وتطوير القدرة التافسية للمؤسسات في ظل حاضنات الأعمال. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 1(1)، صفحة 192.
- 29- إلهام طارني. (2023, 12 31). الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية. مجلة مدارات سياسية. 07(02)، 193-94.
- 30- توفيق ركاب. (2017, 02 01). إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 08(08)، الصفحات 42-55.
- 31- جنات بن رحمون. (2023, 04 30). أثر إدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية -دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة-. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 278-294.
- 32- بسكرة-. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(01)، الصفحات 278-294.
- 33- رقية حساني، لويذة فرحاتي. (2016, 08 30). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). مجلة إقتصاد المال والأعمال، 01(02)، الصفحات 51-60.
- 34- رقية لويذة فرحاتي حساني . (2016, 12). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). مجلة إقتصاد المال والأعمال، 01(02)، 51-60.
- 35-رياض سيف النصر أبو سعده 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 الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية. مجلة الدراسات الاقتصادية 07(03)، الصفحات 95-107.
- 37- سهام موسي، 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. (01 09, 2010). دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني . مجلة دفاتر إقتصادية ، 01(01)، الصفحات 22-42.
- 39- عبد النعيم دفرور شاهد إلياس. (05, 04, 2018). الشراكة الصناعية كخيار غسراتيجي للمؤسسة لرفع ميزاتها التنافسية. مجلة دفاتر إقتصادية 08(02)، الصفحات 21-38.
- 40- عثمان مديني ، سامية يغني. (30, 06, 2020). مقارنة نظرية الموارد في التشخيص الإستراتيجي إسقاط المفهوم على واقع تشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة الإقتصاد والمال 04(03)، 279-298.
- 41- عمار درويش. (جوان, 2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 06(01)، الصفحات 24-41.
- 42- عيسى محمد الغزالي . (ديسمبر, 2003). القدرة التنافسية وقياسها . المعهد الوطني للتخطيط(24)، الصفحات 1-29.
- 43- غياط شريف ، مكاحلية 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 الزبون 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 حصابة. (05, 09, 2021). دراسة مقارنة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية 06(01)، 54-70.
- 46- كنزة الحاج مداح العربي بن عالية. (11, 04, 2022). 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)، الصفحات 495-506.
- 48- محمد عدنان وديع. (01, 12, 2003). القدرة التنافسية وقياسها. مجلة جسر التنمية(24)، الصفحات 1-29.
- 49- نواف ابو شمالة. (2022). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي -نماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط -سلسلة دورية تعنى بقضايا للتنمية في الدول العربية ، 160، الصفحات 1-23.
- 50- نور الدين شارف، علي دحماني. (15, 07, 2019). أهمية الشراكة و التحالف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الإنترنت. مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01(01)، الصفحات 23-39.

الملتقيات

- 51- أحمد جميل، 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- خيارى شاولى 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 2-18). الجزائر: جامعة المدية .
- 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 م ص م و ترقية الصادرات خارج المحروقات الواقع - و الأفاق - و التجارب الناجحة (الصفحات 1-20). قالمة: جامعة قالمة 8 ماي 1945.

الرسائل العلمية

- 55-أبوياريا ماهر فرج . (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة . (رسالة ماجستير) . غزة ، أكاديمية الادارة للدراسات العليا ، فلسطين: البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى .
- 56-أحلام ساري. (2016/2015). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر . (أطروحة دكتوراه. المسيلة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم، التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 57- آسيا شرفاوي . (2010/2009). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية -دراسة حالة مؤسسة دليس فود كمباني. (رسالر ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 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 لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. تأليف بوركوة عبد المالك، و كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (رسالة ماجستير)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات (صفحة 62). فسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة منتوري.
- 60- تغريد عيد الجعبري. (08 10, 2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء -مؤسسات التعليم العالي فس الضفة الغربية-. (رسالة الماجستير). الضفة الغربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال-، فبسطين : جامعة الخليل .
- 61- جمال عبيد محمد العازمي. (20 05, 2012/2011). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية . (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت : كلية الأعمال .

- 62- جنات بن رحوم. (2024). أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات-دراسة حالة: مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد خيضر.
- 63- حيدر محمد حسن طالب المالكي. (2010). القدرة التنافسية في دول جنوب شرق آسيا. ، (رسالة الماجستير). كربلاء: جامعة العراق.
- 64- خلف غديفان الحواتمة صابر . (2019). التميز المؤسسي وأثره في الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال :دراسة ميدانية على البنوك الأردنية. (أطروحة دكتوراه). لأردن، كلية الأعمال- جامعة الإسرء، الاردن: دولة الجامعة.
- 65- زكية ججقيق. (2007/2006). أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة،(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 66- شيقارة هيجيرة . (2005/2004). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة . (رسالة ماجستير) . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر.
- 67- صفاء بياضي. (2020). مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعيةدرتسة حالة:مجمع بن حمدي -برج بوعرييج-. (أطروحة دكتوراه)، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 68- صولح سماح . (2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. (أطروحة دكتوراه)، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 69- صليحة كاريش . (2000/1999). دور نظم المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة. 'رسالة ماجستير).جامعة الجزائر.
- 70- عبد الله عقون . (2022/2021). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الإتصال : دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى.(أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 3.
- 71- عبد المالك بوركووة . (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية بيمؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمل للإتصالات . (رسالة ماجستير) . قسنطينة ، الجزائر: جامعة منتوري .
- 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 التسيير، الجزائر.
- 73- محمد العامري. (2009). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية-دراسة حالة تطبيقية على الملكية الأردنية-. (أطروحة دكتوراه). الاردن، كلية إدارة المال والأعمال قسم : جامعة آل البيت.
- 74- مكاحلية محي الدين. (2015). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قلمة وتبسة. (طروحة دكتوراه)، قلمة: جامعة 8 ماي.
- 75- نزال حسن. (2016). أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية 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 بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية . (رسالة الماحستير) . غزة، ، فلسطين: جامعة الأزهر.

مطبوعات

77- سماح صولح. (2017). محاضرات في تشخيص المؤسسة . بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة محمد خيضر .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Les Livres

- 78 -Donnadieu . (2003). La performance globale- quels dèterminants quelle mesure in ressources humains . paris: èdition 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 addition wisseneschaft.
- 81- Heizer , J. B. (2004). Princilpios 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 Crèation 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 Kocela. (2015-2016). L'innovation comme factur de la compètitivité des les entreprises cas de quelques entreprises Algèriennes. 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, mèmair de magster management. ORAN, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales: universite 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 Searsh 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 International Journal of Trend in Scientific 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 Continuous 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 Entrepreneurship : Enhancing Small Business 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://www.researchgat.net>. Récupéré sur LeadsShip- A source of Competitive 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>



اللاحق

ملحق (1): إستمارة إستبيان الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - 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 العسكرية للإسمنت (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 تحقق هذه الدراسة فوائدها وأهدافها المرجوة، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة التي يحويها هذا الاستبيان لما لإجاباتكم وآرائكم من أهمية، وذلكم للخروج بالنتائج والتوصيات المناسبة، واثقين من اهتمامكم وحسن تعاونكم. مؤكداً لكم أن أية معلومات سوف نحصل عليها منكم محاطة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة: مليكي نسرين

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تختارها

الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر

أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐
من 40 إلى 50 ☐ أكبر من 50 ☐

المستوى العلمي

مهندس ☐ ماجستير ☐ ماستر ☐
ليسانس ☐ شهادة أخرى ☐

التخصص

إدارة الأعمال ☐ إدارة مالية ☐
اقتصاد ☐ أخرى ☐

الخبرة

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐
من 10 إلى 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: أسئلة الموضوع

ال محور الأول: أهمية إدارة التميز في المؤسسة

ال بعد الأول: أهمية وجود القيادة الفعالة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها					
02	تحتّم 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	لا أوافق	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 والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة					
11	تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أدائها					
12	تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل					

البعد الثالث: أهمية إدارة العمليات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	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	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها					
16	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة					
17	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة					
18	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل					

المحور الثاني: أهمية القدرة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	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 تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى					
	تتميز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء					

						22
					تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	23
					تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها 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

الخوثر الثالث: أهمية إستخدام إدارة التميز في دعم القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح					
28	تركز 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	تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة					
32	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
33	تلتزم 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 إستمارة إستبيان الماستر

الرقم	الإسم واللقب	الوظيفة	إسم جامعة الإرتباط
01	فريد بولجال	أستاذ جامعي	جامعة عنابة
02	لمين فالتة	أستاذ جامعي	جامعة بسكرة
03	مسعودة بلخضر	أستاذة جامعية	جامعة عنابة
04	عبد اللطيف بلغرسة	أستاذ جامعي	جامعة عنابة
05	رضا بوسنة	أستاذ جامعي	جامعة أم البواقي
06	عز الدين فؤاد	أستاذ جامعي	جامعة سوق أهراس

ملحق رقم (3): إختبار ثبات وصدق أبعاد ومحاور الدراسة

```

RELIABILITY
/VARIABLES=6س 5س 4س 3س 2س 1س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,981
	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=12س 11س 10س 9س 8س 7س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,986
	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	18

```

RELIABILITY
/VARIABLES=26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	8

```

RELIABILITY
/VARIABLES=35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	9

```

RELIABILITY
/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س
20س 21س 22س 23س 24س
25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	35

ملحق رقم (4): معاملات ارتباط أبعاد ومحاور الدراسة

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=1م 2س 3س 4س 5س 6س 1م
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

قيادة المؤسسة ة تمتلك رؤية مستقبلي ة تسعى واضح ة لتحسين الأداء داخل المؤسسة ة وتشارك ها مع موظفيها 1م	تسهل القيادة	تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا وولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	Coefficient de corrélacion	1,000	,850**	,910**	,879**	,817*	,833*	,950**
Rho de Spearman	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	75	75	75	75	75	75	75
تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا ولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز 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
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
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
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
قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع 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
ب1م1	Coefficient de corrélation	,950**	,935**	,947**	,918**	,937*	,913*	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=1 س7 س8 س9 س10 س11 س12 ب2م1
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة	تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع أطراف المتعاملة معها في الإدارات المختلفة في المؤسسة	هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية لتساعد على تحسين أدائها	تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العمل	ب2م1
Rho de Spearman	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
تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع أطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات	Coefficient de corrélation	,869**	1,000	,909**	,917**	,864**	,854**	,890**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات	Coefficient de corrélation	,937**	,909**	1,000	,964**	,951**	,920**	,945**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	Coefficient de corrélation	,934**	,917**	,964**	1,000	,940**	,927**	,938**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية لتساعد على تحسين أدائها	Coefficient de corrélation	,958**	,864**	,951**	,940**	1,000	,944**	,965**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75
تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العمل	Coefficient de corrélation	,919**	,854**	,920**	,927**	,944**	1,000	,968**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75

الحديث في العمل	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
N		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

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR
/VARIABLES=1م3 س18 س17 س16 س15 س14 س13
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

ب3م1	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها والمنتجات	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	Rho de Spearman
	Coefficient de corrélation	,871**	,845**	,866**	,878**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	75	75	75	75	75	
	Coefficient de corrélation	,936**	,849**	,869**	1,000	,878**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	
	Coefficient de corrélation	,800**	,927**	1,000	,869**	,866**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	
	Coefficient de corrélation	,796**	1,000	,927**	,849**	,845**	
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	
	Coefficient de corrélation	,926**	,832**	,847**	,971**	,888**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	

تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة 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
	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 26 س 25 س 24 س 23 س 22 س 21 س 20 س 19 س
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

م2	تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها	تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار	تتميز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء	مواصفات تمتلك	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها	Rho de Spearman	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها

	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	Coefficient de corrélacion	,868**	,831**	,827**	,854**	1,000	,914**	,982**	,935**	,909*
باستمرار	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	Coefficient de corrélacion	,928**	,839**	,860**	,923**	,914**	1,000	,927**	,913**	,935*
متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها	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 corrélacion	,878**	,830**	,829**	,864**	,982**	,927**	1,000	,953**	,905*
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تعمل المؤسسة على توفير البيئة التنافسية الداخلية	Coefficient de corrélacion	,890**	,813**	,820**	,875**	,935**	,913**	,953**	1,000	,885*
الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد والاستخدامات	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
م2	Coefficient de corrélacion	,944**	,959**	,957**	,904**	,909**	,935**	,905**	,885**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,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).

```

/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Correlations												
							تواكب المؤسس ة	التغيرا ت في الموق	تلتزم	تساهم	تعمل المؤسسة	
			تركز قيادة	المؤسسة	تشجع	علاقات	، وتحفيز	على تدريب	من خلال	إدارة	على تقليل الهدر	
			تلتزم قيادة	على	تساهم	وتنوع	في	الموظفين	بمعايير	في تحقيق	والضبايح،	
			المؤسسة	تحسين	علاقات	الكفاءات	موارده	إدارة	رضا	بما يضمن		
			بتحقيق	جودة	قيادة	المؤسسة	لتحقيق	ا	عملياتها،	وولاء	تقليل	
			وتعزيز	منتجات	المؤسسة	وتعاملاتها	الأداء	لتحقيق	ما يساعد	العملاء	التكاليف،	
			التميز	المؤسسة،	على	على دعم	الأفضل،	ميزة	في زيادة	وتعزيز	وتحسين	
			المؤسسة	والتميز	الإبتكار	الإبتكار	بما يضمن	تنافسية	القدرة	القدرة	إنتاجية	
			بشكل	في بيئة	ودعم	داخل	تميز	مستدام	التنافسية	التنافسية	المؤسسة	
			واضح	العمل	المبادرات	المؤسسة	المؤسسة	ة	للمؤسسة	للمؤسسة	وتميزها	م3
Rho de Spearman	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح	Coefficient de corrélation	1,000	,950**	,899**	,952**	,776**	,824*	,777**	,835**	,924**	,895**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	تركز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل	Coefficient de corrélation	,950**	1,000	,870**	,913**	,839**	,784*	,830**	,825**	,977**	,913**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	تشجع قيادة المؤسسة على الإبتكار ودعم المبادرات	Coefficient de corrélation	,899**	,870**	1,000	,939**	,743**	,899*	,769**	,894**	,850**	,930**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الإبتكار داخل المؤسسة	Coefficient de corrélation	,952**	,913**	,939**	1,000	,777**	,874*	,777**	,858**	,890**	,921**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء	Coefficient de corrélation	,776**	,839**	,743**	,777**	1,000	,695*	,902**	,711**	,840**	,857**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	

الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	Coefficient de corrélation	,824**	,784**	,899**	,874**	,695**	1,000	,662**	,794**	,771**	,854**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Coefficient de corrélation	,777**	,830**	,769**	,777**	,902**	,662*	1,000	,753**	,830**	,897**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا ولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Coefficient de corrélation	,835**	,825**	,894**	,858**	,711**	,794*	,753**	1,000	,815**	,947**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضياغ، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Coefficient de corrélation	,924**	,977**	,850**	,890**	,840**	,771*	,830**	,815**	1,000	,898**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
3م	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Coefficient de corrélation	,895**	,913**	,930**	,921**	,857**	,854*	,897**	,947**	,898**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	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\مدخلات نسرین.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**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
		N	75	75	75
	2م	Coefficient de corrélation	,989**	1,000	,977**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
		N	75	75	75

	N	75	75	75	75
3م	Coefficient de corrélation	,979**	,977**	1,000	,990**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
	N	75	75	75	75
مك	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 .sav.تسرين
	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 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	

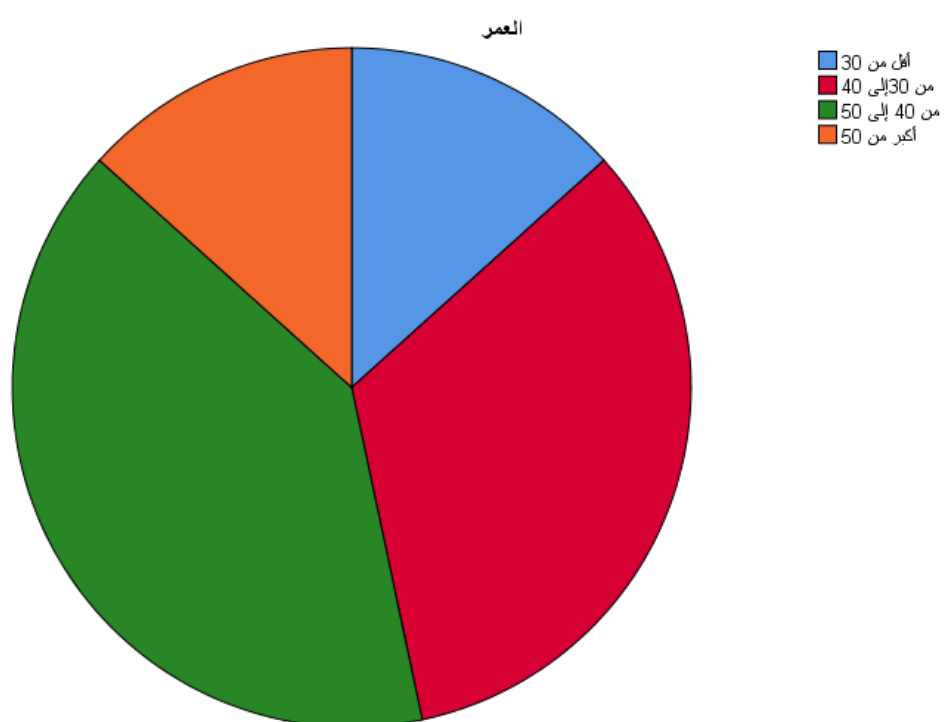
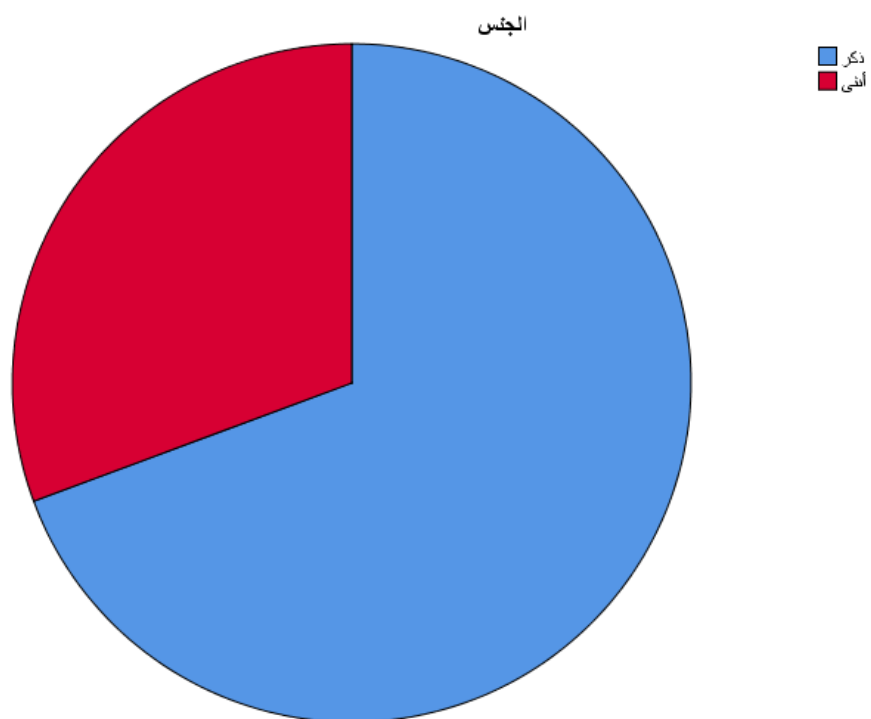
		المستوى العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهندس	15	20,0	20,0	20,0

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	

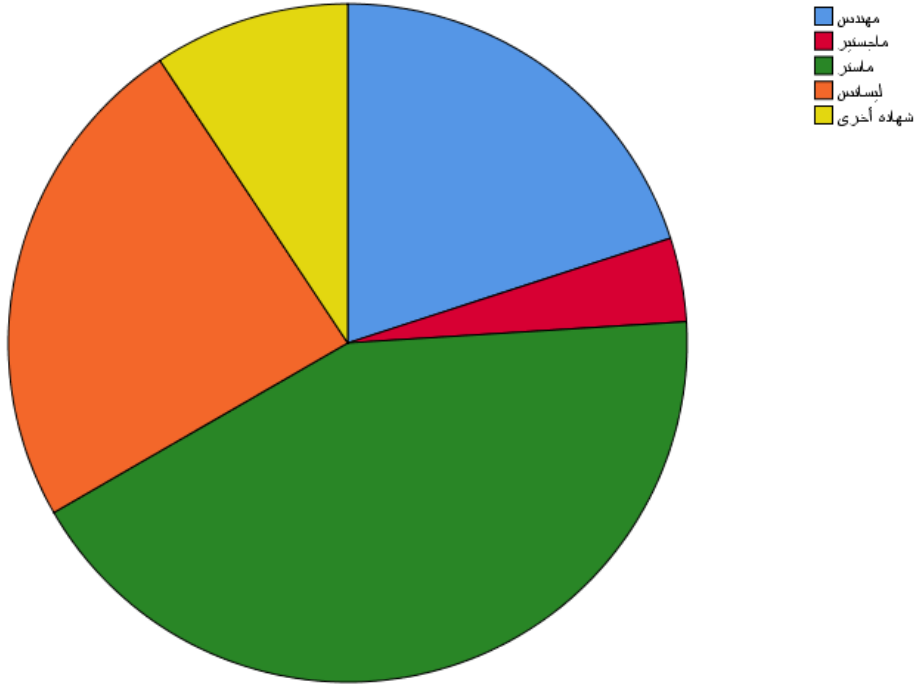
		التخصص			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة الأعمال	18	24,0	24,0	24,0
	إدارة مالية	12	16,0	16,0	40,0
	اقتصاد	13	17,3	17,3	57,3
	أخرى	32	42,7	42,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	16,0	16,0	16,0
	من 5 إلى 10 سنوات	40	53,3	53,3	69,3
	أكبر من 10 سنوات	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

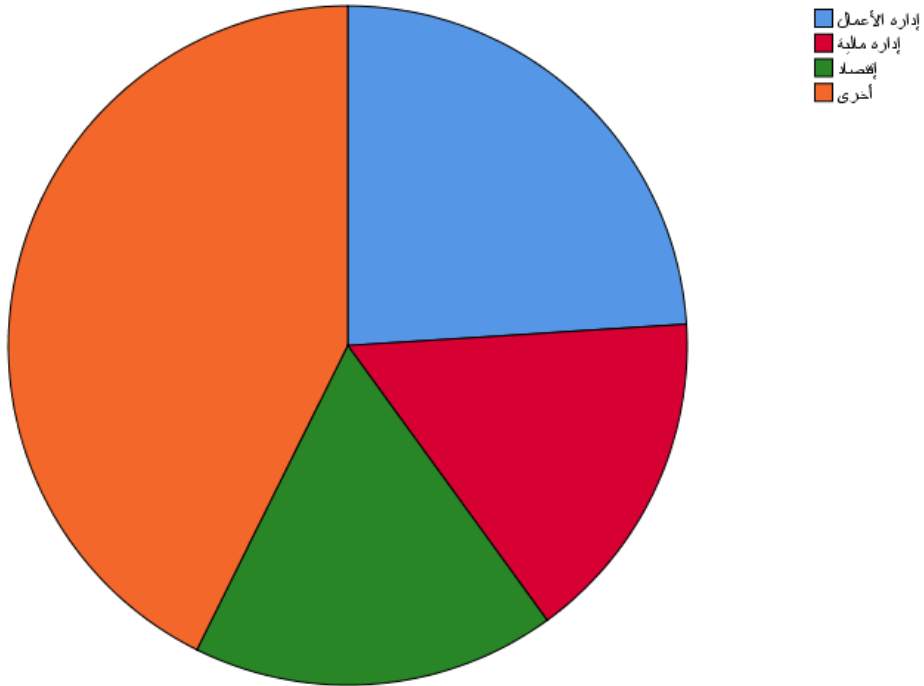
Graphique circulaire

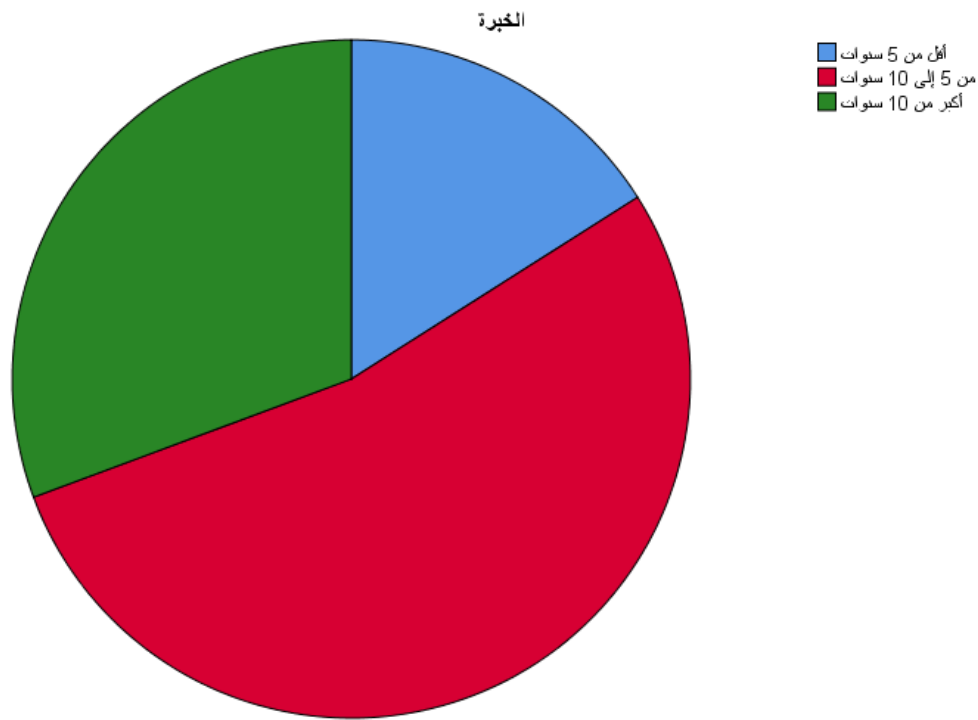


المستوى العلمي



التخصص





ملحق رقم (6): إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الدراسة

```

EXAMINE VARIABLES=1م1ب
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
  
```

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ب1م1	,213	75	,095	,899	75	,287

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=1م2ب
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
  
```

```

/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ب2م1	,261	75	,111	,873	75	,316

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=ب3م1
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
ب3م1	,267	75	,127	,887	75	,356

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=م1
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
م1	,235	75	,217	,892	75	,412

a. Correction de signification de Lilliefors

```

EXAMINE VARIABLES=م2
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
2 _م	,161	75	,092	,918	75	,156

a. Correction de signification de Lilliefors

```
EXAMINE VARIABLES=3م
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
3 _م	,163	75	,086	,915	75	,178

a. Correction de signification de Lilliefors

```
EXAMINE VARIABLES=مك
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
مك	,163	75	,087	,919	75	,315

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (7): تحليل نتائج فقرات أبعاد ومحاور الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها	تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء	تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف	تعمل قيادة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع والابتكار	تهتم قيادة المؤسسة بكسب رضا ولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات	تدعم قيادة المؤسسة التكوين الجيد لفرق العمل وتعزز التعاون بينها
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

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
	لا أوافق	10	13,3	13,3	16,0
	محايد	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 ولاء الموظفين والعمال من خلال إعطاء الحوافز والتكريمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	8	10,7	10,7	12,0
	محايد	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	7	9,3	9,3	13,3
	محايد	15	20,0	20,0	33,3
	موافق	38	50,7	50,7	84,0
	موافق بشدة	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تسهل القيادة آليات الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم وشفاف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	6	8,0	8,0	14,7
	محايد	10	13,3	13,3	28,0
	موافق	43	57,3	57,3	85,3
	موافق بشدة	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تسعى قيادة المؤسسة إلى تحديد وتشخيص متطلبات وتطلعات العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	12	16,0	16,0	22,7
	موافق	39	52,0	52,0	74,7
	موافق بشدة	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

قيادة المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتشاركها مع موظفيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	2	2,7	2,7	4,0
	محايد	15	20,0	20,0	24,0
	موافق	43	57,3	57,3	81,3

موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=1م2 س12 س11 س10 س9 س8 س7 س
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	ب2م1	الحديثة في العمل	تساعد على تحسين أدائها	والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	والموظفين على كل المستويات	العليا للمؤسسة	بعضات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات	تتمتع المؤسسة بعلاقات	توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Valide	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8133	3,8533	3,8533	3,8267	3,8000	3,8533	3,8533	3,6933	3,6933
Ecart type	,91696	1,03576	,88062	,93539	,90045	,84938	1,06509	1,06509	1,06509
Variance	,841	1,073	,775	,875	,811	,721	1,134	1,134	1,134

توجد علاقات تعاون فعالة بين مختلف المصالح والإدارات في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0	4,0
لا أوافق	9	12,0	12,0	16,0
محايد	12	16,0	16,0	32,0
موافق	35	46,7	46,7	78,7
موافق بشدة	16	21,3	21,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

تتمتع المؤسسة بعلاقات قوية مع الأطراف المتعاملة معها في مختلف المجالات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
لا أوافق	4	5,3	5,3	8,0
محايد	9	12,0	12,0	20,0
موافق	48	64,0	64,0	84,0
موافق بشدة	12	16,0	16,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

هناك تواصل مستمر بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين على كل المستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	7	9,3	9,3	10,7
	محايد	12	16,0	16,0	26,7
	موافق	41	54,7	54,7	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى الاستثمار والإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
	لا أوافق	6	8,0	8,0	10,7
	محايد	10	13,3	13,3	24,0
	موافق	42	56,0	56,0	80,0
	موافق بشدة	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة بنية تحتية وموارد كافية تساعد على تحسين أداؤها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	7	9,3	9,3	9,3
	محايد	14	18,7	18,7	28,0
	موافق	37	49,3	49,3	77,3
	موافق بشدة	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	6	8,0	8,0	12,0
	محايد	10	13,3	13,3	25,3
	موافق	36	48,0	48,0	73,3
	موافق بشدة	20	26,7	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل	تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة	هناك تكامل فعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يخدم تطور المؤسسة	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين جودة العمليات والمنتجات	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها	13س
N	75	75	75	75	75	75	75
Valide	75	75	75	75	75	75	75
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6000	3,7733	4,0000	4,0000	3,6933	3,8533	3,8200
Ecart type	,97260	,84747	,86992	,73521	,99964	,72956	,82325
Variance	,946	,718	,757	,541	,999	,532	,678

تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة ومنظمة في تنفيذ عملياتها ومهامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	6,7	6,7	6,7
	محايد	11	14,7	14,7	21,3
	موافق	49	65,3	65,3	86,7
	موافق بشدة	10	13,3	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	7	9,3	9,3	13,3
	محايد	13	17,3	17,3	30,7
	موافق	39	52,0	52,0	82,7
	موافق بشدة	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة وتسيير عملياتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	11	14,7	14,7	18,7
	موافق	44	58,7	58,7	77,3
	موافق بشدة	17	22,7	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	4	5,3	5,3	6,7
	محايد	10	13,3	13,3	20,0
	موافق	39	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تساهم إدارة العمليات في تخفيض التكلفة الإجمالية، وتحسين ربحية المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	5	6,7	6,7	8,0
	محايد	16	21,3	21,3	29,3
	موافق	41	54,7	54,7	84,0
	موافق بشدة	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات عملها بما يتوافق مع التغيرات في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	6	8,0	8,0	13,3
	محايد	14	18,7	18,7	32,0
	موافق	43	57,3	57,3	89,3
	موافق بشدة	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=2 م 26 س 25 س 24 س 23 س 22 س 21 س 20 س 19 س
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		تمتلك المؤسسة	تستحوذ	المؤسسة تمتلك	تتميز	تحرص المؤسسة	تعتمد المؤسسة على	تسعى المؤسسة	تعمل المؤسسة	
		قدرات وإمكانات	المؤسسة على	مواصفات	المؤسسة	على البحث	إستراتيجيات تنافسية	للاستجابة	على توفير البنية	
		مادية وبشرية	حصة سوقية	يصعب تقليدها	بثقة وسمعة	والتطوير	متنوعة لتعزيز	والتكيف مع	الالتنافسية الداخلية	
		تميزها عن	كبيرة مقارنة	ولا توجد في	جيدة لدى	والابتكار	قدرتها على مواجهة	المتغيرات	الملائمة لتحقيق	
		غيرها	مع منافسيها	مؤسسات أخرى	العملاء	باستمرار	منافسيها	الداخلية	كفاءة تخصيص	
								والخارجية	الموارد	2م
N	Valide	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7333	3,4267	3,4667	3,8400	4,0933	3,9200	4,0400	4,0400	3,8200
	Ecart type	1,03105	1,02895	1,11904	,87054	,70084	,88164	,79594	,72485	,85430
	Variance	1,063	1,059	1,252	,758	,491	,777	,634	,525	,730

تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزها عن غيرها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	7	9,3	9,3	13,3
	محايد	13	17,3	17,3	30,7
	موافق	36	48,0	48,0	78,7
	موافق بشدة	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	9	12,0	12,0	17,3
	محايد	22	29,3	29,3	46,7
	موافق	31	41,3	41,3	88,0
	موافق بشدة	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

المؤسسة تمتلك مواصفات يصعب تقليدها ولا توجد في مؤسسات أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	8,0	8,0	8,0
	لا أوافق	8	10,7	10,7	18,7
	محايد	17	22,7	22,7	41,3
	موافق	33	44,0	44,0	85,3
	موافق بشدة	11	14,7	14,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تتميز المؤسسة بثقة وسمعة جيدة لدى العملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	6	8,0	8,0	9,3
	محايد	11	14,7	14,7	24,0
	موافق	43	57,3	57,3	81,3
	موافق بشدة	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على البحث والتطوير والابتكار باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	12	16,0	16,0	17,3
	موافق	41	54,7	54,7	72,0
	موافق بشدة	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية متنوعة لتعزيز قدرتها على مواجهة منافسيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	4	5,3	5,3	6,7
	محايد	14	18,7	18,7	25,3
	موافق	37	49,3	49,3	74,7
	موافق بشدة	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	2	2,7	2,7	4,0
	محايد	10	13,3	13,3	17,3
	موافق	42	56,0	56,0	73,3
	موافق بشدة	20	26,7	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	9	12,0	12,0	16,0
	موافق	45	60,0	60,0	76,0
	موافق بشدة	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=3 م 35 س 34 س 33 س 32 س 31 س 30 س 29 س 28 س 27 س
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		3 م	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر والضايغ، بما يضمن تقليل التكاليف، وتحسين إنتاجية المؤسسة وتميزها	تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا وولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	تواكب المؤسسة التغيرات في السوق من خلال تطوير وتنويع مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	تركز إدارة المؤسسة على تدريب الموظفين، وتحفيز الكفاءات لتحقيق الأداء الأفضل، بما يضمن تميز المؤسسة	تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الابتكار داخل المؤسسة	تشجع قيادة المؤسسة تحسين جودة منتجاتها، والتميز في بيئة العمل	تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح
N	Valide	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Manquant	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	4,0163
	Ecart type	,70596	,82920	,91593	,81274	,53960	,74423	,70391	1,03975	,71839
	Variance	,498	,688	,839	,661	,291	,554	,495	1,081	,516

تلتزم قيادة المؤسسة بتحقيق وتعزيز التميز داخل المؤسسة بشكل واضح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	11	14,7	14,7	17,3
	موافق	44	58,7	58,7	76,0
	موافق بشدة	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تركز قيادة المؤسسة على تحسين جودة منتجات المؤسسة، والتميز في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	3	4,0	4,0	5,3
	محايد	9	12,0	12,0	17,3
	موافق	41	54,7	54,7	72,0
	موافق بشدة	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تشجع قيادة المؤسسة على الابتكار ودعم المبادرات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	2,7	2,7	2,7
	لا أوافق	4	5,3	5,3	8,0
	محايد	14	18,7	18,7	26,7
	موافق	39	52,0	52,0	78,7
	موافق بشدة	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تساهم علاقات المؤسسة وتعاملاتها على دعم الابتكار داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	لا أوافق	2	2,7	2,7	4,0
	محايد	14	18,7	18,7	22,7
	موافق	40	53,3	53,3	76,0
	موافق بشدة	18	24,0	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,0	4,0	4,0
	موافق	47	62,7	62,7	66,7
	موافق بشدة	25	33,3	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	15	20,0	20,0	21,3
	موافق	42	56,0	56,0	77,3
	موافق بشدة	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة في إدارة عملياتها، ما يساعد في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	5	6,7	6,7	8,0
	موافق	41	54,7	54,7	62,7
	موافق بشدة	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

تساهم إدارة العمليات في تحقيق رضا ولاء العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	7	9,3	9,3	14,7
	محايد	16	21,3	21,3	36,0
	موافق	36	48,0	48,0	84,0
	موافق بشدة	12	16,0	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 valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	10	13,3	13,3	14,7
	موافق	43	57,3	57,3	72,0
	موافق بشدة	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

ملحق رقم (8): اختبار صحة الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ب ³ 1, ب ² 1, ب ¹ 1	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2_م

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,989 ^a	,978	,977	,12834	,428

a. Prédictors : (Constante), ب³1, ب²1, ب¹1

b. Variable dépendante : 2_م

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,838	3	17,613	1069,282	,000 ^b
	de Student	1,169	71	,016		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2_م

b. Prédictors : (Constante), ب³1, ب²1, ب¹1

Modèle	Coefficients ^a					Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.	Corrélation simple	Partiell e	Partie lle	Tolér ance	VIF
	B	Erreur standard								
1 (Constante)	,136	,084		1,615	,007					
1 ^ب	,267	,156	,277	1,712	,042	,986	,199	,030	,012	85,849
1 ²	,348	,122	,373	2,841	,006	,985	,319	,050	,018	56,658
1 ³	,355	,143	,342	2,491	,015	,985	,283	,043	,016	61,907

2^ا. Variable dépendante :

ملحق رقم (9): إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 ^ب	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2^ا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,986 ^a	,972	,972	,14294	,470

a. Prédictors : (Constante), 1^ب

b. Variable dépendante : 2^ا

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,516	1	52,516	2570,246	,000 ^b
	de Student	1,492	73	,020		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2^ا

b. Prédictors : (Constante), 1^ب

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			
		Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1 (Constante)	,257	,072			3,563	,001				
1 ^ب	,951	,019	,986		50,698	,000	,986	,986	,986	1,000

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	1 ^ب
1	1	1,974	1,000	,01	,01
	2	,026	8,631	,99	,99

a. Variable dépendante : 2^ا

ملحق رقم (10): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 ^ب 2 ^ا	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2^ا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^ب

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,985 ^ا	,971	,971	,14613	,535

a. Prédicteurs : (Constante), 1^ب2^ا

b. Variable dépendante : 2^ا

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,449	1	52,449	2456,291	,000 ^b
	de Student	1,559	73	,021		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2_م

b. Prédictors : (Constante), 1_م2_ب

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,319	,073		4,390	,000
	1 _م 2 _ب	,918	,019	,985	49,561	,000

a. Variable dépendante : 2_م

Diagnostics de colinéarité ^a					
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	1 _م 2 _ب
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,491	,99	,99

a. Variable dépendante : 2_م

ملحق رقم (11): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 _م 3 _ب	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2_م

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,985 ^a	,971	,970	,14707	,466

a. Prédicteurs : (Constante), 1_{م3}

b. Variable dépendante : 2_م

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,429	1	52,429	2423,972	,000 ^b
	de Student	1,579	73	,022		
	Total	54,007	74			

a. Variable dépendante : 2_م

b. Prédicteurs : (Constante), 1_{م3}

Coefficients ^a							
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple
1	(Constante)	,086	,081		1,056	,004	
	1 _{م3}	1,022	,021	,985	49,234	,000	,985

a. Variable dépendante : 2_م

Diagnostics de colinéarité ^a					
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	1 _{م3}
1	1	1,978	1,000	,01	,01
	2	,022	9,449	,99	,99

a. Variable dépendante : 2_م



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 - البسكرية للإسمنت

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DES CLINKERS ET DES CEMENTS.

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

Read the certificate electronic, consultable on www.afnor.org, till the expiration date of the certification of the system. The electronic certificate only, available at www.afnor.org
atteste la validité de la certification. Consultez le certificat électronique sur www.afnor.org, jusqu'à l'expiration de la certification du système. Le certificat électronique seul, disponible sur www.afnor.org
AFNOR est une marque déposée. AFNOR est un organisme agréé. CERTIF F 0008, 01/2010

Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat



Certificate of Conformity of Portland Cement

Certificate No:
CPC-CEMENT-0124

Portland Cement
Type I (White)

Placed on the Market by:
SPA BİSKRİA CIMENT
Djar Belhrache Branis – Biskra / ALGERIA

Produced in the Factory:
SPA BİSKRİA CIMENT
Branis – Biskra / ALGERIA

This certificate attests that all provisions concerning the assessment and verification of consistency of performance and the performance 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 plan and that the accredited body No. AS-0048-01 - 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) fulfils 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 and/or factory production control requirements included in the harmonised 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 GEDİK
GENERAL MANAGER



CPC Belgelendirme Muayene Deney Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
Çemke Mah. (Tinko Ticaret Merkezi 1) Anadoluhisari, No:20 R. Bisk No:4 Yenimahalle/ANKARA
Tel:0 312 219 7905 • 0 312 219 4237 • 0312 219 4637 • Faks:0 312 219 7925
www.cpcert.org info@cpcert.org





Certificate of Conformity of Blended Hydraulic Cement

Certificate No:
CPC-CEMENT-0115
Blended Hydraulic Cement
Type IL (White)

Placed on the Market by:
SPA BİSKRİA CIMENT
Djar Belhrache Branis – Biskra / ALGERIA

Produced in the Factory:
SPA BİSKRİA CIMENT
Branis – Biskra / ALGERIA

This certificate attests that all premises concerning the assessment and verification of conformity of performance and the performance 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 pre-validated test plan and that the accredited body No. AG-0043-41 – 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) fulfils 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 and/or factory production control requirements included in the harmonised 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 GEDİR

GENERAL MANAGER

CPC Belgelendirme Masyene Gereç Hammadet Tic. Ltd. Şti.
Çarşıca Mah. (Tando / Grand Market 3) Anadolu Bld. No:20 B Blok No:4 Yenimahalle/ANKARA
Tel: 0 312 219 7903 • 0 312 219 4237 • 0 312 219 4637 • Faks: 0 312 219 7592
www.cpcert.org info@pcert.org



15/02/11/2023-03





Certificat d'invariabilité des performances

Document n° :

2404 – CPR – 0336

Conformément au règlement (UE) n° 305/2011 du Parlement européen et du Conseil du 09.03.2011 (réglement 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 BİSKRİA CIMENT

Djar Belhrache Branis – Biskra / ALGERIA

Usine de production :

SPA BİSKRİA 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 ZA de la norme.

EN 197-1: 2011

Système 1+

Ce document a été délivré à l'origine le 24.06.2024. Il est valable jusqu'au 24.06.2025, tant que les exigences techniques harmonisées pertinentes utilisées pour évaluer la performance sont respectées, qu'il n'y a pas de changement significatif dans les conditions de production en usine ou dans le contrôle de la production en usine, et qu'il n'est pas suspendu ou annulé par la CIT.

ANKARA / 24.06.2024

Date et numéro de révision / ...


UGUR GEDİK
DIRECTEUR GÉNÉRAL

CPC Belgelendirme Müşavere Deney Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
Çemice Mah. (Tatiko Ticaret Merkezi 5) Anadolu Bld. No:048 Blok N:01 Kat:Yatırım/Ankara
Tel: 0 312 219 79 05 • 0 312 219 4237 • 0 312 219 4637 • Fax: 0 312 219 7903
www.cpc-torg • info@cpc-torg



1.54/14.03.2024_06





Certificate No.
1128 - CPR - 0195.03

Date of Initial Validity of the
Certificate from
01/11/2021

CERTIFICATE of Constancy of Performance

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.



and any holder of a certificate issued on the 30/09/2020 deadline may transfer this Certificate.
Please visit the website of our certificates from our website using the password below **34UcbUB**

The validity of this Certificate is subject to annual surveillance.



EURO CERT S.A., 89, Ch. de la Lyonnaise 571, GR 144 52, Metropolitan Greece
T: +30 210 62 32 403, 30 210 62 53 037, F: +30 210 62 00 08, Marketing@eurocert.gr

00121400 04-25-2020



Certificate No.
1128 - CPR - 0195.02

Date of Initial Validity of the
Certificate from
01/11/2021

CERTIFICATE of Constancy of Performance

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/ A-L 42,5 R

placed on the market under the name or trade mark of:

S.P.A. BISKRIA CIMENT

Boris Wilaya De Biskria 07120/ ALGERIA

and produced in the manufacturing plant:

S.P.A. BISKRIA CIMENT

Boris 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.



and the manufacturer's commitment set out in the 90/105/2020 contract may render this Certificate
Please contact us to obtain the Certificate from our website using the password below: **TKYS5yDP**
The validity of this Certificate is subject to annual surveillance.



EURO CERT S.A. 89, Ch. de l'Éclairage, GR 144 52, Melamari - Greece
T +30 210 62 52 483, 60 210 62 514 32, F +30 210 62 50 00, M eurocert@eurocert.gr

EURO CERT S.A. 2021



Certificate No.
1128 - CPR - 0195.01

Date of Initial Validity of the
Certificate from
01/11/2021

CERTIFICATE of Constancy of Performance

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 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.



under the conditions set out in the 305/2011/EU contract may render this Certificate invalid. Please report any change of the Certificate to our website using the password below: **p4G4QjxE**. The validity of this Certificate is subject to annual surveillance.

EURO CERT S.A., 89, Ch. de la Liberté, 13010, Marseille - France
T: +33 (0) 9 60 52 49 53, 50 71 0 62 53 1 72, F: +33 (0) 9 60 52 49 53, M: eurocert@eurocert.fr

2021/11/01 09:00:00

البسكرة للإسمنت



بطاقة تقنية

CEM I 42.5R
إسمنت بورتلاند

إسمنت بورتلاند، للخرسانة عالية الأداء، ذو مقاومة سريعة على المدى القصير مخصصة للمناطق التي يجب أن تكون فيها مدة نزع القوالب قصيرة، ينصح به خصيصا للإستعمال في المناطق ذات الجو البارد خاصة فصل الشتاء.

:CEM I 42.5R

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).



مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء، ذات المقاومة العالية في المدى القصير، يوصى به أيضا للإستخدامات 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 المضغوطة.
- الخرسانة المرشوشة.

مناسب لـ

- الخرسانة المسلحة بمقاومة عالية.
- الخرسانة المنقولة.



منتج وفقا للمعايير و مواصفات الاتحاد الاوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الاتحاد الاوروبي.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



البسكرة للإسمنت



بطاقة تقنية

CEM I 42.5N SR3 LH

إسمنت بورتلاند مقاوم للكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة

إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات ذو حرارة إمالة منخفضة (LH) لجميع أشغالكم في بيئة ذات نسب عالية من الكبريتات، مناسب أيضا لأشغال الخرسانة الضخمة و المستمرة في الطقس الحار الذي يتطلب إسمنت بأقل حرارة إنبعاث.

CEM I 42.5N SR3 LH

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة عالية، في البيئة العدوانية، للأشغال في البحر، يمكن الاعتماد عليه طول السنة، كما يوصى به أيضا للإستخدامات التالية:

- الخرسانة المسلحة في البيئات العدوانية: مياه البحر، مياه ذو قاعدة حمضية، عذبة أو صناعية.
- مشاريع البناء الضخمة (جسور، سدود، جدران إستنادية...)
- خرسانة الطرق: الخرسانة الإنشائية لحواجز الأمان و المزارب الإسمنتية.
- خرسانة محطات معالجة مياه الصرف الصحي.
- خرسانة البيئات المالحة.



مناسب لـ

- محطات و أحواض تحلية المياه.
- البيئة البحرية.
- البنائات الزراعية.
- أعمال الأساسات الخرسانية الضخمة.
- الأشغال في البيئة ذات التركيز العالي من الكلوريدات و الكبريتيدات.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



البسكرة 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. مخصص لأشغال البناء للبنى التحتية، أشغال البناء للعمارات الهندسة المدنية، وكذلك في مجال البناء ذات التصنيع المسبق.

CEM II/A-L 42.5R:

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).



مجالات الإستعمال



إسمنت لجميع أعمال البناء التي تتطلب مقاومة أولية عالية، ويوصى به أيضا للإستخدامات التالية:

- الهياكل الكبيرة، البناء، الخرسانة المسلحة والغير مسلحة.
- الخرسانة المرشوشة، المضخة و خرسانة العزل المائي.
- قوالب الخرسانة، و المنتجات الصناعية المسبقة الصنع.
- صب الخرسانة في الطقس البارد و الحار.
- أشعة خرسانية.

مناسب لـ



- منتج مناسب يسمح بتنفيذ جميع مراحل البناء.
- الخرسانة ذاتية التماسك.



منتج وفقا للمعايير و مواصفات الإتحاد الأوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الإتحاد الأوروبي.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة القياسية ISO 9001.



البسكرة الإسمنت



بطاقة تقنية



CEM II/B-L 32.5R

إسمنت بورتلاند بالجير

إسمنت رمادي موجه لأعمال البناء، التهيئة العمرانية الصناعية و الطرقات.

:CEM II/B-L 32.5R

مطابق للمعايير الجزائرية (NA442-2013).



مجالات الإستعمال



إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء، هو أيضا موجه للإستخدامات الآتية:

- الكثلة الخرسانية.
- خرسانة نوع C12 / 15
- ملاط أعمال البناء.
- تثبيت الأرضيات.
- قواعد الطرقات المعالجة بالإسمنت.
- أرصعة الطريق.

مناسب لـ



- أعمال التهيئة والترميم الفردية في المنزل.
- مختلف أعمال البناء.



منتج وفقا للمعايير و مواصفات الإتحاد الأوروبي CE و هو شرط قانوني لبعض المنتجات في سوق الإتحاد الأوروبي.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



البسكرة الإسمنت



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 للضغط.

CEM I 52.5 R

متوافق مع المعيار الجزائري NA 442-2013
والمعيار الأوروبي EN 197-1.



مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء، هو أيضاً موجه للإستخدامات الآتية:

- قوة ضغط عالية في العمر الصغير والطويل.
- موصى به بشدة لصناعة وإنتاج البلاط الأرضي الأحادي و الثاني الطبقة.
- الأكثر توصية للخرسانة الإنشائية المعرضة.
- تشطيب ومظهر جيد جداً.
- يسمح بالحصول على مجموعة واسعة من الألوان.
- مثالي للملاط واللاصقات الإسمنتية.

مناسب لـ

- بناء أعمال فنية جمالية وعناصر ديكورية.
- بلاطات الأسطح (طبقة واحدة وطبقتين).
- يوصى به للملاط والأدوات اللاصقة على أساس الإسمنت.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة
المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة
العالمية ISO 9001.



البسكرة للإسمنت



بطاقة تقنية

CEM II/B-L 42.5 N (إسمنت أبيض) إسمنت بورتلاند بالجير



هذه مجموعة المنتجات الإسمنتية البيضاء تستخدم عموما في مجالات التشطيب والديكور وفي صناعة العناصر التي تساهم في سلامة الطريق، البلاط الأرضي الأحادي و الثاني الطبقة.

CEM II/B-L 42.5 N

متوافق مع المعيار الجزائري NA 2013-442
والمعيار الأوروبي EN 197-1.

مجالات الإستعمال

إسمنت لجميع أعمالكم، يوافق جميع مراحل تهيئة منزلكم وجميع أعمال البناء، هو أيضا موجه للإستخدامات الآتية:

- الأرضيات والأرضيات الخزفية والبلاط.
- لوحات الخرسانة المعمارية: أجزاء مسبقة الصب أو صب في الموقع.
- الفراء الإسمنتي، والجص، والحشوات، والدهانات، ومنتجات الإصلاح.
- حواجز السلامة على الطرق والأرصفة.
- فن الخرسانة: التماثيل والأشكال المعمارية.

مناسب لـ

- إنشاء هياكل جمالية وعناصر ديكورية.
- بلاط السطح (طبقة واحدة وطبقتين).
- يوصى به للملاط الإسمنتي اللصق.



تم تصميم و تصنيع المنتج في إطار نظام إدارة الجودة المعتمد من AFAQ-AFNOR وفق المواصفة العالمية ISO 9001.



161