



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة عباس لغرور - خنشلة
Abbas Laghrou University - Khenchela



Faculty of Economic Sciences
Commercial and management sciences
Department of Management Sciences

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

التميز المؤسسي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال

دراسة حالة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

بلقيدوم صباح

إعداد الطالب:

صاحبي جمال الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د/ زكية شناقر	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	رئيسا
أد/ بلقيدوم صباح	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
د/ ببيبي وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	مناقشا
د/ هباز ناهد	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	مناقشا
أد/ اليامين فالتة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
أد/ وسيلة واعر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



الى منبع العجب والوفاء، رمز التضحية والعطاء، فيض من العطاء الى من أفضلهما على
نفسى

الى من ارجوا رضاها وأتمنى عفوها عن تقصيري.

الى والديّ الكريمين

الى أجمل هدايا الحياة نبيل، هدى، إبراهيم، نوال، مريم وعمار

الى اخوتي الأعمام

الى من يتقبلنا في اسوء حالاتنا ويحبب مميزاتنا وعيوبنا لهونا وجدنا، الى من يدعمنا
ويدفعنا

الى من يثمننا ويقدرننا.

الى أصدقائي واحبائي

الأوفياء

الى جميع الزملاء والزميلات.

الى افراد دفتري



جمال الدين

شكر وعرفان

بعد شكر الله تعالى الذي وهبني لإتمام هذا العمل المتواضع وتفخّل عليّ بجزيل نعمه

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى

استاذتي الكريمة "بلقيس صباغ"، التي كانت لي بمنزلة الام، ولم تبخل عليّ بإرشاداتها وتوجيهاتها واقتراحاتها وواسع خبرتها، وجعلت من الصعب هينًا، ومن الشاق مريحًا وممتعًا
كما أتقدم بالشكر بجزيل والعرفان الى جميع أساتذة الكلية، اللذين لم يتوانوا في تقديم

يد المساعدة والعون، متى احتجنا ذلك، وعلى رأسهم الأستاذة "ناهة هبار"

الأستاذة "علاء سليمانى" والأستاذة "بالولي حسام الدين" والأستاذة "سمير هيبان"

شكرا لكم وبارك الله فيكم وجزاكم كل خير.

وجميع الأصدقاء والأحبة الأوفياء اللذين كانوا سندًا معنويًا لي في لحظات تعبى وتذمرى

كما لا أنسى موظفتي الكلية البشوشتين "رزينة" و"الهام" وجميع موظفي وموظفات

الكلية

وجميع من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد دون استثناء.

التميز المؤسسي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال

- دراسة حالة -

ملخص:

تهدف الدراسة الى التعريف بمفهوم التميز المؤسسي وتوضيح متطلباته واسسه واهم آلياته، والتعرف على دوره في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها "ما دور التميز المؤسسي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال؟"، ولتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، والاحاطة بجميع جوانبها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطبيق على وكالات التأمين الناشطة في مدينة ام البواقي، على اعتبار ان قطاع التأمينات يعد واحدا من أكثر القطاعات التي تشهد درجة منافسة عالية في الجزائر. حيث تم الاستعانة باستبيان مصمم لهذا الغرض كأداة لجمع المعلومات الضرورية وتحليلها باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، بالإضافة الى مجموعة التقارير السنوية التي يوفرها المجلس الوطني للمحاسبة (CNA).

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة في المنظمات محل الدراسة. كما خلصت الدراسة الى العديد من التوصيات والاقتراحات أهمها ضرورة التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية وتبني الحديثة منها بالنسبة لجميع المنظمات الوطنية، وعدم التركيز على خدمة الأسواق المحلية فقط، بل الأسواق الإقليمية والدولية. بما ينعكس على تعزيز تنافسية المنظمات المحلية والاقتصاد الوطني ككل، بالإضافة الى تبني الجودة كأساس للمنافسة، والاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن كمنطلق لها بدل المنافسة التقليدية القائمة على السعر، والتركيز على جودة الأنشطة والعمليات بدل التركيز على جودة المنتجات والخدمات النهائية فضلا عن العمل وفق استراتيجية واضحة المعالم وفقا لأهداف طويلة الاجل، والانعصار في مجالات الخبرة التي تتيح للمنظمة فرصة الاستفادة من الخصائص والمزايا التي توفرها هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، التنافسية، ادارة الجودة الشاملة، تنافسية المنظمة، الاستراتيجيات التنافسية

Institutional excellence as a mechanism for achieving competitiveness in business organizations

-Case study-

Abstract:

The study aims to introduce the concept of institutional excellence, clarify its requirements, foundations and important mechanisms, and identify its role in achieving the competitiveness of business organizations.

The study started from the problem of “What is the role of institutional excellence in achieving the competitiveness of business organizations?”. In order to achieve the objective of the study, answer the problem raised, and cover all its aspects, the descriptive and analytical approach was relied upon, by applying it to insurance agencies active in the city of Oum El Bouaghi. Considering that the insurance sector is one of the most highly competitive sectors in Algeria. A questionnaire designed for this purpose was used as a tool to collect the necessary information and analyze it using the SPSS 25 analysis program, in addition to the set of annual reports provided by the National Council of Accounting (NCA).

The study reached many results; the most important is the existence of a statistically significant relationship between institutional excellence and organization competitiveness in the organizations under study. The study also concluded with many recommendations and suggestions, the most important is the necessity of abandoning traditional administrative methods and adopting modern ones for all national organizations, and not focusing on serving local markets only, but rather regional and international markets. Which is reflected in enhancing the competitiveness of local organizations and the whole national economy , In addition to adopting quality as a basis for competition, relying on the needs and desires of customers as a starting point instead of traditional competition based on price, and focusing on the quality of activities and operations instead of focusing on the quality of final products and services, as well as working according to a clearly defined strategy in accordance with long-term aims, and being limited to areas of expertise that It provides the

organization with the opportunity to benefit from the characteristics and advantages provided by the latter.

Key words: Institutional excellence, Competitiveness, Total quality management, Organizational competitiveness, Competitive strategies.

L'excellence institutionnelle comme mécanisme pour atteindre la compétitivité des organisations commerciales -Étude de cas-

Résumé

L'étude vise à introduire le concept d'excellence institutionnelle, à clarifier ses exigences, ses fondements et ses mécanismes importants, et à identifier son rôle dans la réalisation de la compétitivité des organisations commerciales.

L'étude est partie du problème « Quel est le rôle de l'excellence institutionnelle dans la réalisation de la compétitivité des organisations commerciales ? ». Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, répondre à la problématique posée, et couvrir tous ses aspects, l'approche descriptive et analytique a été privilégiée, en l'appliquant aux organismes d'assurance actifs dans la ville d'Oum El Bouaghi. Considérant que le secteur des assurances est l'un des secteurs les plus compétitifs en Algérie. Un questionnaire conçu à cet effet a été utilisé comme outil pour collecter les informations nécessaires et les analyser à l'aide du programme d'analyse SPSS 25, en plus de l'ensemble des rapports annuels fournis par le Conseil National de la Comptabilité (NCA).

L'étude a abouti à de nombreux résultats ; le plus important est l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'excellence institutionnelle et la compétitivité des organisations étudiées. L'étude s'est également conclue par de nombreuses recommandations et suggestions, la plus importante étant la nécessité d'abandonner les méthodes administratives traditionnelles et d'adopter des méthodes modernes pour toutes les organisations nationales, et de ne pas se concentrer uniquement sur les marchés locaux, mais plutôt sur les marchés régionaux et internationaux. Cela se reflète dans l'amélioration de la compétitivité des organisations locales et de l'ensemble de l'économie nationale. En plus d'adopter la qualité comme base de la concurrence, de s'appuyer sur les besoins et les désirs des clients comme point de départ au lieu de la concurrence traditionnelle basée sur les prix et de se concentrer sur la qualité des activités et des opérations au lieu de se concentrer sur la qualité des produits et services finaux, ainsi que de travailler selon une stratégie clairement définie conformément aux objectifs à long terme et de se limiter aux domaines d'expertise qu'il fournit à l'organisation possibilité de bénéficier des caractéristiques et avantages apportés par cette dernière.

Mots clés : Excellence institutionnelle, Compétitivité, Gestion de la qualité totale, Compétitivité organisationnelle, Stratégies compétitives.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VI	إهداء
VI	كلمة شكر
III	ملخص باللغة العربية
VI	ملخص باللغة الانجليزية
VI	ملخص باللغة الانجليزية
VI- VI	الفهارس
VI	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
أ-ج	مقدمة
ب	1. تمهيد
ج	2. الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية
ج	3. فرضيات الدراسة
ج	4. نموذج الدراسة
د	5. أسباب اختيار الموضوع
هـ	6. أهمية اختيار الموضوع
هـ	7. اهداف الدراسة
هـ	8. منهجية الدراسة
هـ	9. الدراسة السابقة
ح	10. هيكل الدراسة
	الفصل الأول: التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية
3	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

6	المطلب الثاني: أسباب التنافسية وأهميتها
8	المطلب الثالث: متطلبات التنافسية ومحدداتها
12	المطلب الرابع: أنواع التنافسية وعوامل تحسينها
14	المبحث الثاني: بيئة المنظمة، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية
15	المطلب الأول: تحليل بيئة المنظمة
23	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
29	المطلب الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: مؤشرات التنافسية
32	المطلب الأول: مؤشر الربحية
34	المطلب الثاني: مؤشر الانتاجية
37	المطلب الثالث: مؤشر الحصة السوقية
42	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: التميز المؤسسي
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي
45	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
49	المطلب الثاني: دوافع وأهمية التميز المؤسسي
51	المطلب الثالث: متطلبات التميز المؤسسي
53	المطلب الرابع: أسس التميز المؤسسي
60	المبحث الثاني: ابعاد التميز المؤسسي
60	المطلب الأول: التميز بالخدمة المقدمة
62	المطلب الثاني: تميز القيادة
67	المطلب الثالث: تميز المورد البشري
69	المطلب الرابع: تميز الهيكل التنظيمي

73	المطلب الخامس: تميز الثقافة التنظيمية
78	المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي
79	المطلب الأول: نموذج ديمينج (Deming's model)
85	المطلب الثاني: الجائزة الأمريكية الوطنية للجودة (Malcom Baldrige National Quality Award)
87	المطلب الثالث: نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (European foundation for Quality Management Model)
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أليات التميز المؤسسي	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية
94	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية
96	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
104	المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال
106	المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة
107	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ووظائفها
111	المطلب الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
112	المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال
115	المبحث الثالث: الابداع والابتكار
115	المطلب الأول: مفهوم الابداع والابتكار
119	المطلب الثاني: مجالات الابداع والابتكار في المنظمة والعوامل المؤثرة عليها
122	المطلب الثالث: الابداع والابتكار آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال
124	المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية
124	المطلب الأول: مفهوم واهمية الإدارة الاستراتيجية
126	المطلب الثاني: خطوات ومراحل الإدارة الإستراتيجية

139	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال
141	المبحث الخامس: التعلم التنظيمي
141	المطلب الأول: مفهوم ومستويات التعلم التنظيمي
144	المطلب الثاني: عمليات التعلم التنظيمي وانواعه
147	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال
150	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	
152	تمهيد
153	المبحث الأول: تنافسية قطاع التأمين الجزائري
154	المطلب الأول: تطور قطاع التأمين الجزائري
159	المطلب الثاني: تحليل ربحية ونتاجية قطاع التأمين الجزائري
160	المطلب الثالث: تحليل الحصة السوقية لمؤسسات التأمين الجزائرية
170	المبحث الثاني: ثبات أداة الدراسة ووصف العينة المدروسة
170	المطلب الأول: تصميم الدراسة
172	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها
180	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة واستعراض خصائصها
195	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
195	المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة
197	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
197	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
207	خلاصة الفصل
الخاتمة	
209	1- النتائج
210	2- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
211	3- أهم الإقتراحات

212	4- آفاق الدراسة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
3	تعريف التنافسية	(01-01)
5	مستويات التنافسية	(02-01)
9	محددات التنافسية حسب Porter	(03-01)
11	متطلبات التنافسية	(04-01)
13	عوامل تحسين التنافسية	(05-01)
18	أنشطة سلسلة القيمة ل Porter	(06-01)
19	عناصر تحليل PESTLE	(07-01)
21	عناصر نموذج القوى الخمس ل Porter	(08-01)
24	تعريف الميزة التنافسية	(09-01)
27	الاستراتيجيات التنافسية ل Porter وعوامل نجاحها	(10-01)
46	التطور التاريخي للتميز المؤسسي	(01-02)
47	تعريف التميز المؤسسي	(02-02)
51	متطلبات التميز المؤسسي	(03-02)
54	أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman)	(04-02)
59	أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة	(05-02)
65	أفضل الممارسات القيادية	(06-02)
66	أساليب القيادة	(07-02)
71	تعريف الهيكل التنظيمي	(08-02)
74	تعريف الثقافة التنظيمية	(09-02)
75	مكونات الثقافة التنظيمية	(10-02)

76	أنواع الثقافة التنظيمية حسب التصنيف	(11-02)
80	نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 Points)	(12-02)
84	معايير تقييم جائزة (Deming)	(13-02)
86	معايير تقييم جائزة مالكوم بالبريدج	(14-02)
90	مكونات نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة	(15-02)
94	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	(01-03)
95	تعريف ادارة الموارد البشرية	(02-03)
99	خطوات عملية التوظيف	(03-03)
101	أهمية التدريب	(04-03)
103	أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	(05-03)
107	تعريف ادارة الجودة الشاملة	(06-03)
111	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	(07-03)
116	تعريف الابداع	(08-03)
118	اهم الفروقات بين الابداع والابتكار	(09-03)
120	العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة	(10-03)
142	تعريف التعلم التنظيمي	(11-03)
146	أنواع التعلم التنظيمي	(12-03)
155	تطور انتاج السوق الجزائري للتأمينات (2021/2015)	(01-04)
156	تطور انتاج تأمين الاضرار (2021/2015)	(02-04)
158	تطور انتاج تأمين الأشخاص (2021/2015)	(03-04)
173	معامل الثبات Alpha Cronbach	(04-04)
174	الصدق الذاتي لعبارات البعد الاول (ادارة الموارد البشرية)	(05-04)
175	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني (ادارة الجودة الشاملة)	(06-04)
176	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث (الابداع والابتكار)	(07-04)
176	الصدق الذاتي لعبارات البعد الرابع (الإدارة الاستراتيجية)	(08-04)

177	الصدق الذاتي لعبارات البعد لخامس (التعلم التنظيمي)	(09-04)
178	الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول (مؤشر الربحية)	(10-04)
179	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني (مؤشر الإنتاجية)	(11-04)
179	الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث (مؤشر الحصة السوقية)	(12-04)
181	وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(13-04)
182	وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(14-04)
183	وصف عينة الدراسة حسب متغير المنصب المشغول	(15-04)
183	وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(16-04)
184	مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الافراد	(17-04)
184	تشخيص ابعاد المتغير المستقل	(18-04)
191	تشخيص ابعاد المتغير التابع	(19-04)
196	الارتباط بين متغيرات الدراسة	(20-04)
197	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(21-04)
197	نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)	(22-04)
198	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(23-04)
198	نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الأولى)	(24-04)
199	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(25-04)
200	نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)	(26-04)
200	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(27-04)
201	نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)	(28-04)
201	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(29-04)
202	تحليل نتائج التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الرابعة)	(30-04)
202	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(31-04)
203	تحليل نتائج التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الخامسة)	(32-04)
203	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة	(33-04)

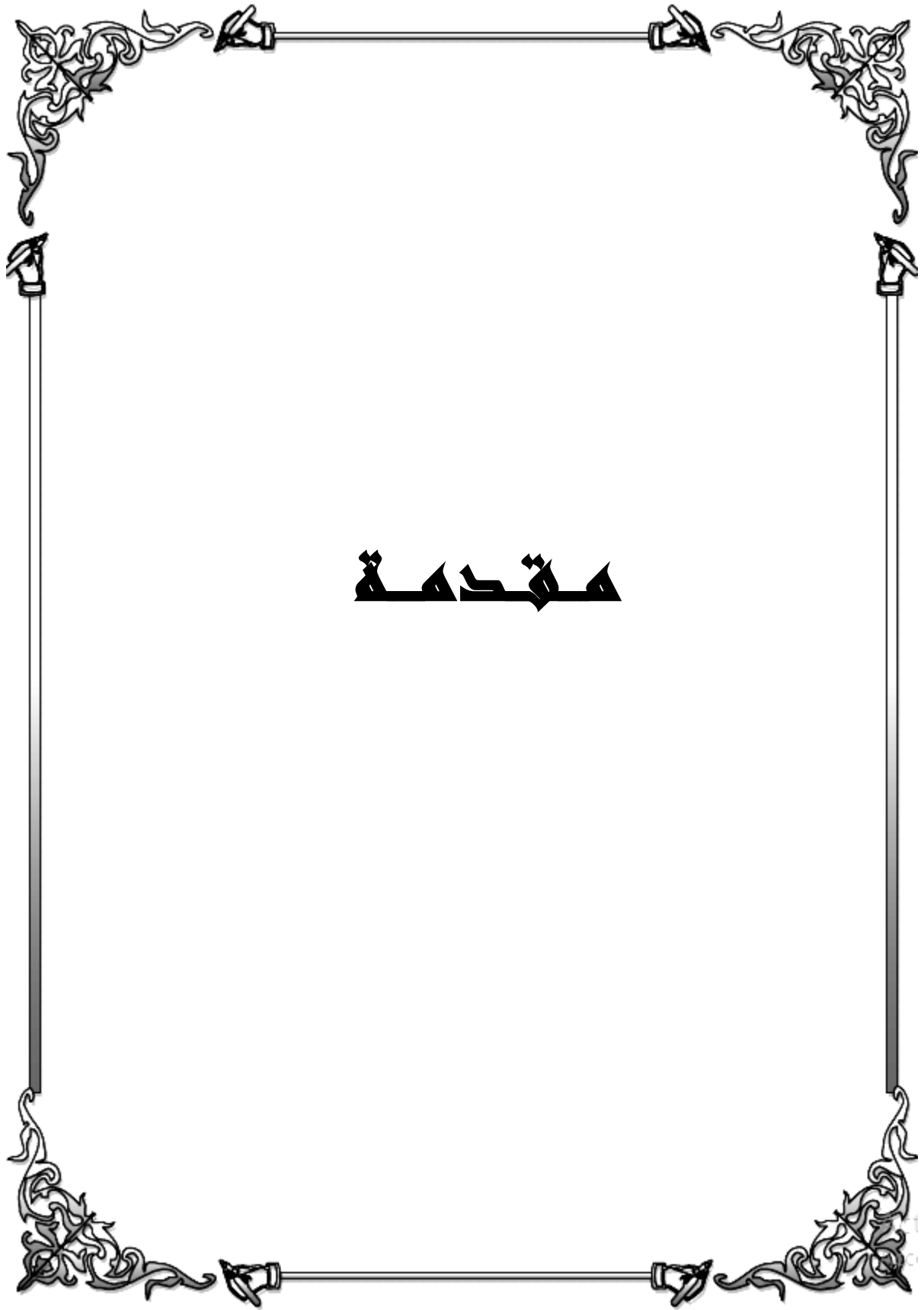
204	نتائج اختبار (ANOVA) لتحليل الفروقات بين إجابات المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية	(34-04)
-----	--	---------

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	مستويات التنافسية	(01-01)
9	النموذج الماسي لـ Porter	(02-01)
12	أنواع التنافسية	(03-01)
17	سلسلة القيمة لـ Porter	(04-01)
21	نموذج القوى الخمس لـ Porter (Five Forces Model)	(05-01)
25	خصائص الميزة التنافسية	(06-01)
26	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter	(07-01)
29	دورة حياة الميزة التنافسية	(08-01)
31	مؤشرات التنافسية	(09-01)
49	دوافع ومبررات التميز المؤسسي	(01-02)
53	أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman)	(02-02)
55	أسس التميز المؤسسي حسب (Dawn Ringrose)	(03-02)
58	أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة	(04-02)
60	أبعاد التميز المؤسسي	(05-02)
61	نموذج المعهد الألماني لتوحيد المعايير لتمييز الخدمة	(06-02)
63	المبادئ الأساسية لسلوك القيادة	(07-02)
79	نماذج التميز	(08-02)
80	نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 Points)	(09-02)
82	عجلة ديمينج للجودة	(10-02)

85	نموزج مالكوم بالبريدج	(11-02)
88	نموزج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة	(12-02)
98	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	(01-03)
99	خطوات عملية التوظيف	(02-03)
102	أنواع التعويضات	(03-03)
103	أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	(04-03)
109	وظائف ادارة الجودة الشاملة	(05-03)
117	مراحل العملية الابداعية	(06-03)
119	العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة	(07-03)
126	مراحل الإدارة الاستراتيجية	(08-03)
127	عملية التحليل الاستراتيجي	(09-03)
129	مكونات الاستراتيجية	(10-03)
133	خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة	(11-03)
134	تصنيفات القيم التنظيمية	(12-03)
136	خصائص الأهداف الاستراتيجية	(13-03)
139	عملية الرقابة الاستراتيجية	(14-03)
143	مستويات التعلم التنظيمي	(14-03)
144	عمليات التعلم التنظيمي	(15-03)
155	تطور انتاج السوق الجزائري للتأمينات حسب النوع (2021/2015)	(01-04)
157	تطور انتاج تامين الاضرار حسب الفرع التأميني (2021/2015)	(02-04)
158	تطور انتاج تأمين الأشخاص حسب الفرع التأميني (2021/2015)	(03-04)
159	ترتيب مؤسسات التامين الجزائرية حسب مؤشر الربحية	(04-04)
160	ترتيب مؤسسات التامين الجزائرية حسب مؤشر الإنتاجية	(05-04)
160	ترتيب مؤسسات تامين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية الاجمالية (2021)	(06-04)

161	ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع تأمين السيارات)	(07-04)
162	ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع الحرائق)	(08-04)
162	ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع المخاطر المتعددة)	(09-04)
163	ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع النقل)	(10-04)
164	ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع المخاطر الزراعية)	(11-04)
164	ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصص السوقية (فرع القروض)	(12-04)
165	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية الإجمالية لسنة 2021	(13-04)
166	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع الحوادث)	(14-04)
167	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع المرض)	(15-04)
167	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع المساعدة)	(16-04)
168	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع التأمين على الحياة)	(17-04)
169	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع التأمين الجماعي)	(18-04)
170	ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصص السوقية (فرع الرسملة)	(19-04)



مقدمة

1. تمهيد:

شهد العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، العديد من التغيرات والتحويلات الجذرية وعلى مختلف المستويات الاجتماعية، الثقافية والسياسية، وبصورة أكبر على المستوى الاقتصادي، نظرا لحساسيته العالية وارتباطه الشديد بمختلف الجوانب والمستويات الأخرى، ولعل من أبرز الأحداث التي كان لها التأثير البالغ بيئة الأعمال الاقتصادية هي ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية وانفتاح الأسواق الدولية. التي جعلت من عملية انتقال السلع والخدمات وعوامل الإنتاج بين مختلف الأسواق والبلدان عملية في غاية السهولة والسلاسة، بالإضافة الى تسهيل وتسريع انتقال المعلومات والبيانات بفضل التطورات والابتكارات التكنولوجية الهائلة المتلاحقة التي ميزت هذه الفترة خاصة في مجال الاعلام والاتصال، وما كان لها من أثر في ارتباط الطلب المحلي بالطلب العالمي، وهو ما فرض درجة منافسة عالية جدا على المستويين المحلي والعالمي جعل من امر بقاء واستمرار المنظمة امرا في غاية الصعوبة وادى الى زوال وفناء العديد من المنظمات الاقتصادية وتراجع العديد من القوى الاقتصادية التي لم تتمكن من مواكبة بيئة الأعمال الجديدة ومجارات تغيراتها المتسارعة.

وفي المقابل برزت العديد من المنظمات التي نجحت من مواكبة هذه البيئة ومجارات نسق متغيراتها المتسارع بالصورة المطلوبة محققة بذلك نتائج متميزة مكنتها من احتلال مكانة ريادية في السوق وبلوغ درجة تنافسية عالية، وانعكست بصورة مباشرة على تنافسية القطاعات الاقتصادية والدول المنتمية اليها، على اعتبار ان المنظمة تعتبر نواة الاقتصاد ككل، وذلك بفضل تخليها عن أساليب وطرق المنافسة التقليدية القائمة بشكل كبير على السعر، وتبنيها لمقاربات وفلسفات إدارية جديدة تضمن لها تحقيق الاستجابة لأي عامل او متغير بالصورة المطلوبة، ولعل ابرز مثال على ذلك هي المنظمات الألمانية والمنظمات اليابانية، التي تبنت منذ خمسينيات القرن الماضي فلسفة إدارية مكنتها من التفوق على نظيراتها الأمريكية من خلال تقديم منتجات وخدمات على درجة عالية من الجودة والتميز سمحت لها بغزو الأسواق العالمية في ظرف وجيز بالرغم من الحالية الاقتصادية المزرية التي كانت تعيشها اليابان آنذاك.

هذه الفلسفة الإدارية شكلت نقطة انطلاق العديد من البحوث والاجتهادات من طرف العديد من الباحثين في محاولة لفهم الأسباب والعوامل التي مكنت المنظمات والاقتصاد الياباني من احتلال هذه المواقع التنافسية العالية والمراكز الريادية المتميزة، وكانت بمثابة النواة الأساسية لبروز وتبلور مفهوم التميز المؤسسي كواحد من اهم وأشهر المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نالت اهتماما واسعا من طرف الباحثين والاكاديميين وحتى الهيئات والمنظمات الدولية التي قامت العديد منها بترجمة مبادئ واسس هذا المفهوم ضمن نماذج عملية، وتخصيص جوائز تمنح سنويا للمنظمات الناجحة في بلوغ التميز من خلال تطبيق هذه النماذج، في محاولة منها لتشجيعها على التميز بما سينعكس على الاقتصاد الوطني ككل، لكونه نهج إداري يجمع جميع الممارسات الإدارية المتميزة في إطار شامل، يتخذ من حاجات ورغبات العميل منطلقا له، ومن التحسين والتطوير المستمر أساسا لمواكبة التغيرات الطارئة في بيئة عملها، ما يسمح لها بتحقيق نتائج متميزة وبناء مزايا تنافسية قوية واستدامتها لأطول فترة ممكنة من الزمن، معتمدة في ذلك على ما تملكه من موارد وقدرات والتي تختلف من منظمة الى أخرى، ولهذا فان جميع المنظمات في بلوغ التميز المؤسسي يبقى واحدا وتختلف الطرق والأساليب والآليات المتبعة في ذلك نظرا لاختلاف هذه القدرات والموارد من منظمة الى أخرى،

2. الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التميز المؤسسي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال؟

ولإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنافسية منظمات الاعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتنافسية منظمات الاعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة الابداع والابتكار في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنافسية منظمات الاعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين التعلم التنظيمي وتنافسية منظمات الاعمال محل الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة:

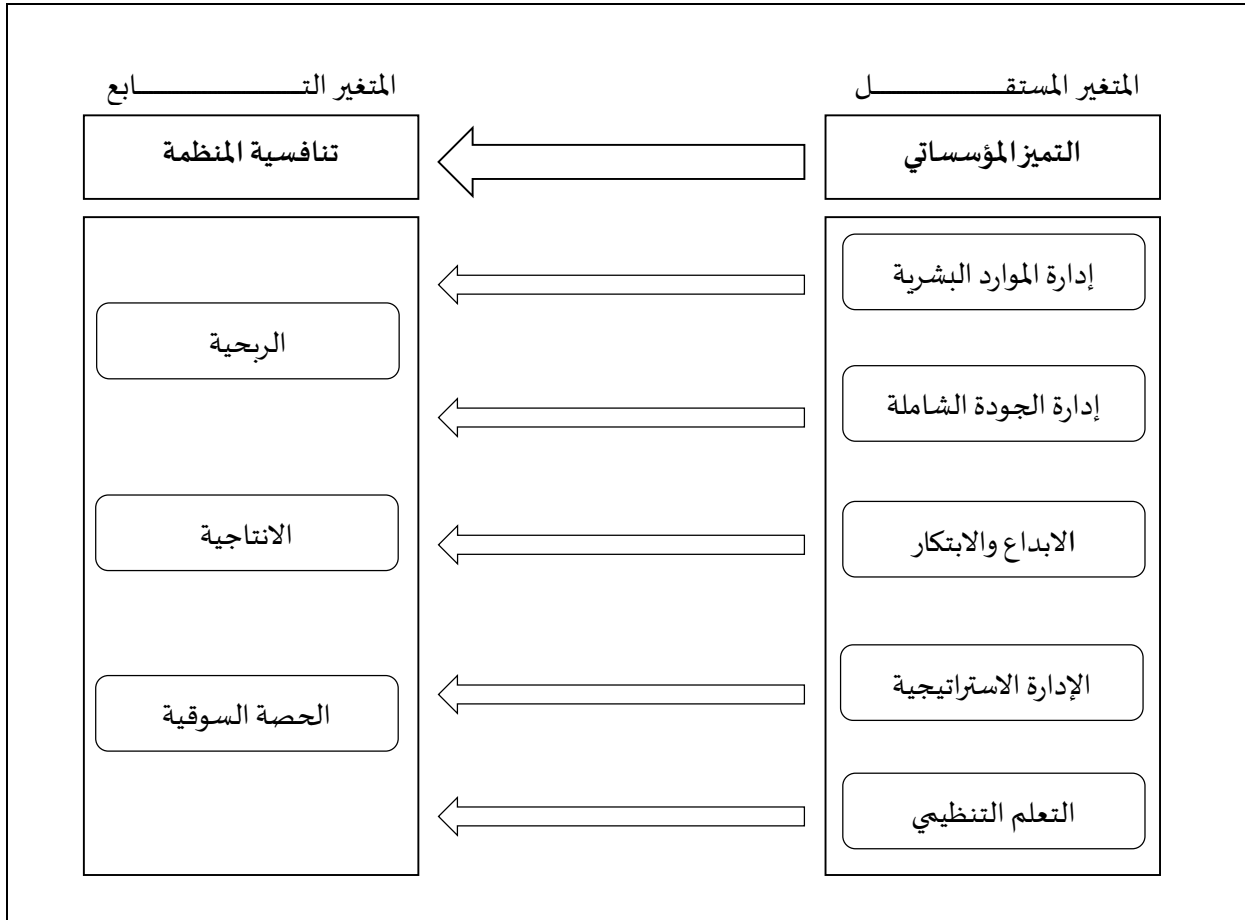
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ في المنظمات محل الدراسة.

4. نموذج الدراسة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفي ضوء الإشكالية المطروحة التي تتعلق بمحاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التميز المؤسسي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال، قمنا ببناء نموذج الدراسة والذي كان كالآتي:

- المتغير المستقل: التميز المؤسسي، والذي تم تقسيمه الى خمسة ابعاد يعتبر كل واحد منها بمثابة آلية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لبلوغه. وهي (إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الابداع والابتكار، الإدارة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي).

- المتغير التابع: تنافسية المنظمة والتي يتم تقسيمها الى ثلاث ابعاد يعتب كل واحد منها كمؤشر للاستدلال على مستوياتها داخل المنظمة وهي (الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية).



5. أسباب اختيار الموضوع:

تقف الكثير من الدوافع وراء اختيارنا لموضوع الدراسة من أهمها:

- اشتداد حدة المنافسة في مختلف الأسواق، وعجز اغلب المنظمات المحلية على المنافسة خاصة على المستوى الدولي.
- الشعور بالأهمية الكبيرة للموضوع خاصة مع السياسات الحديثة المتبعة من طرف الدولة الهادفة الى دعم وتشجيع المنتجات والمنظمات المحلية.
- تزايد الاهتمام بالتميز المؤسسي كمسعى رئيسي تسعى جميع المنظمات الى بلوغه.
- الرغبة الشخصية للباحث في تسليط الضوء على واحد من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحقيق التفوق والتفرد للمنظمة، وهو ما يعد امرا ضروريا في ظل المتغيرات التي تفرضها البيئية عالية التنافسية التي تميز أسواق اليوم.

6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها والعلاقة التي تربط بينهما، فقد أصبح تحقيق المنظمة لدرجة تنافسية عالية، خاصة في ظل المتغيرات الكثيرة جدا وبيئة الاعمال شديدة المنافسة، مرهونا بمدى اعتمادها على فلسفة إدارية شاملة يدمج مجموعة من الممارسات الإدارية المتميزة في اطار واحد، تسمح للمنظمة بالتعامل الجيد مع مختلف المتغيرات والعوامل التي تفرزها بيئة عملها، بما يضمن لها النجاح والتميز في مختلف المجالات، من خلال العمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، من خلال بناء مزايا تنافسية قوية واستدامتها لاطول فترة ممكنة.

7. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا الى بلوغ العديد من الأهداف أهمها:

- الإحاطة بجميع الجوانب النظرية للتميز المؤسسي، وتوفير فهم واضح حول اسسه ومقوماته ومختلف السبل والاليات الكفيلة ببلوغه.
- الاإمام بمختلف الجوانب النظرية للتنافسية وتوضيح أنواعها ومستوياتها، ومختلف النظريات المفسرة للميزة التنافسية وكيفية اكتسابها واستدامتها.
- توضيح أهمية التميز المؤسسي، والمكاسب التي تجنيها منظمات الاعمال وراء تبنيه.
- التحسيس بأهمية التميز المؤسسي كفلسفة إدارية تمكن المنظمات من تحقيق تنافسية عالية، تنعكس على تنافسية القطاعات الاقتصادية الوطنية والاقتصاد ككل.
- ابراز العلاقة التي تربط التميز المؤسسي بالتنافسية على مستوى منظمات الاعمال.

8. منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة والاحاطة بجميع جوانبها النظرية منها والتطبيقية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإمام بالجوانب النظرية للموضوع ووصف متغيراتها، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي اين تم الاستعانة بالعديد من المقاييس الإحصائية التي يوفرها برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 في تحيل البيانات المجمعة عن طريق الاستبانة الموزعة على المنظمات محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية.

9. الدراسات السابقة:

- دراسة: صياحي الأخضر (2018/2019)، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريبرج-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- سعت الدراسة الى التعرف على مدى توفر خصائص ومميزات القيادة التحويلية في مجمع كوندور بولاية برج بوعريبرج من وجهة نظر الافراد العاملين فيها، وتحديد أثر هذا النوع القيادي في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة الى تحليل الفروقات في هذه التصورات وفقا للخصائص الوظيفية والشخصية المختلفة.
- ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة ضمت 173 فرد من مجتمع شمل جميع افراد المنظمة، ومن خلال تحليل المعلومات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود ثر دال احصائيا لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي،

وان 77% من الاختلافات الحاصلة فيه تُعزى للقيادة التحويلية، كما ان الفروقات الوحيدة بين إجابات الباحثين حول التميز التنظيمي كانت بسبب اختلاف مستويات الخبرة دون غيرها من المتغيرات الشخصية الأخرى، هذا وتضمن الدراسة نموذج مقترح يوضح اثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

- دراسة: بوسالم أبوبكر بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية – المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشرطة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تحقيق اهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث بلغت حجم العينة، ومن بالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم تحليل البيانات المجموعة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية المعروفة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر قوي للتمكين في التميز التنظيمي والابعاد المكونة له، حيث يفسر ما قيمته 56.3% من التغيرات الحاصلة فيه.

- دراسة: Saeed Nasser S.M. Al-Eida (2020) بعنوان:

The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الماهرة في التميز التنظيمي، بالإضافة الى تحديد مستوياتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة مصممة لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة بلغ حجمها 456 فردا من موظفي المستويات الدنيا والمتوسطة في المؤسسات محل الدراسة، وبالاعتماد على مختلف الأساليب والمقاييس الإحصائية التي يوفرها برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم تحليل البيانات المجمعة مما سمح بالتوصل الى العديد من النتائج أهمها، تمتع المؤسسات محل الدراسة بمستويات عالية من القيادة الماهرة والتميز التنظيمي، بالإضافة الى وجود اثر موجب للقيادة الماهرة في التميز التنظيمي.

- دراسة: رحاحلية بلال (2015/2014)، بعنوان " استراتيجة التميز التسويقي وتنافسية المؤسسات –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

هدفت الدراسة الى على الابعاد الرئيسية للتميز التسويقي ودورها في رفع تنافسية المؤسسة، بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم توزيع 40 استبانة موجهة الى الإدارة الوسطى والعليا في عينة من المؤسسات المختارة، وتم تحليل المعلومات المجموعة بالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 18، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التميز التسويقي والتنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، بالإضافة الى وجود أهمية كبيرة لمختلف ابعاد التميز التسويقي في المؤسسات محل الدراسة حتى ولو كانت بنسب متفاوتة، وفي مقدمتها سياسة التسعير.

- دراسة: Mohamed, Mona Saeed. Khalifa, Gamal S, A. (2018) وآخرون بعنوان

Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity

Within Healthcare Sector in the UAE

هدفت دراسة الى تطبيق منهج مبتكر لتقييم أثر التميز المؤسسي من حيث المبادئ والممارسات بالإضافة الى أداء الموظفين في إنتاجية المنظمة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم جمع البيانات الضرورية من 256 موظفي في هيئة الصحة بإمارة أبو ظبي، ومن خلال تحليلها باستخدام معادلات النمذجة الهيكلية (SEM) بالاعتماد على برنامج (Smart PLS 3.0) توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للتميز المؤسسي (المبادئ والممارسات) في إنتاجية المنظمة، بالإضافة الى ان أداء الموظفين يساهم بصورة كبيرة جدا في التنبؤ بمستويات إنتاجية المنظمة.

- دراسة: بن لحرش صراح (2019/2018) بعنوان " دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة وكالات السياحة والاسفار بولاية قسنطينة- "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر. سعت الدراسة الى التعرف على دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتطبيق على وكالات السياحة والاسفار بولاية قسنطينة، وبالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (23)، تم تحليل البيانات المجمعة من استمارات الاستبيان المصممة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على مجتمع دراسة بلغ عدده 89 وكالة. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائيا بين الابتكار وتنافسية المؤسسة، حيث يفسر ما قيمته 44,2% من المتغيرات الكلية الحاصلة في تنافسية المؤسسة.

- دراسة: (2018) Claude, Rusibana، بعنوان

Organizational Factors and Competitiveness: A Case Study of Medium and Large

Manufacturing Enterprises in Rwanda

هدفت الدراسة الى تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية (القيادة، التوجه نحو السوق والموارد التنظيمية) وتنافسية المؤسسات الصناعية المتوسطة والكبيرة بدولة رواندا، ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع استبانة مصممة لهذا الغرض على مديري المستويات الإدارية الوسطى للمؤسسات محل الدراسة، وبالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم تحليل البيانات المجمعة والتوصل الى عدة نتائج أهمها، ان 65.9% من المؤسسات محل الدراسة لم تكن مؤسسات تنافسية، وان للعوامل التنظيمية تأثيرا إيجابيا في تنافسية المؤسسة الى حد مقبول نوعا ما.

بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة، تبين ان اغلب الدراسات الى التعرف على دور او أثر بعض الأساليب الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي او في تعزيز تنافسية المنظمة، سعت دراستنا الى التعرف على دور التميز المؤسسي في تحقيق تنافسية المنظمة، وتحديد العلاقة بينهما. اما في الجانب التطبيقي فقد تم استهداف مؤسسات التامين الجزائرية، كونها تنشط ضمن قطاع اقتصادي تنافسي مقارنة بباقي القطاعات الأخرى وعليه فهي أكثر حاجة الى تبني مناهج إدارية حديثة تمكها من تحقيق مركز تنافسي قوي ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه.

10. هيكل الدراسة:

سعيًا منا في تحقيق أهداف الدراسة والامام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا الى تقسيم دراستنا الى أربعة فصول كالآتي:

❖ الفصل الأول: الإطار النظري للتنافسية

تم التطرق فيه الى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتنافسية، واهم المؤشرات المعتمدة في الاستدلال عليها، بالإضافة الى تحليل بيئة المنظمة ومختلف الاستراتيجيات التي من الممكن ان تعتمد عليها لبلوغ مستويات تنافسية عالية. ولتحقيق هذا تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.
- المبحث الثاني: بيئة المنظمة، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية.
- المبحث الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

❖ الفصل الثاني: التميز المؤسسي

تم التطرق من خلال هذا الفصل الى مختلف الجوانب النظرية للتميز المؤسسي، ضمن ثلاث مباحث أساسية على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي.
- المبحث الثاني: ابعاد التميز المؤسسي
- المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي.

❖ الفصل الثالث: آليات التميز المؤسسي

تم التطرق من خلال هذا الفصل الى اهم الآليات التي يمكن للمنظمات اتباعها لبلوغ التميز المؤسسي، ضمن خمسة مباحث هي:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: الابداع والابتكار
- المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية
- المبحث الخامس: التعلم التنظيمي
- ❖ الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

تم من خلال هذا اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها عن طريق تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة باستخدام جملة من المقاييس الإحصائية التي يوفرها برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تنافسية قطاع التامين الجزائري.
- المبحث الثاني: ثبات أداة الدراسة ووصف العينة المدروسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات



الفصل الأول

التنافسية في منظمات

الأعمال

تمهيد:

ان انتشار ظاهرة العولمة وانفتاح التجارة الدولية، بالإضافة الى التطورات التكنولوجية الهائلة في مختلف المجالات وخاصة تقنيات الاعلام والاتصال، وتسارع وتيرة الابتكار، وما نتج عنها من سهولة كبيرة جدا في انتقال المنتجات والخدمات وعوامل الإنتاج بين مختلف الأسواق، وتمائل حاجات ورغبات المستهلك المحلي والدولي الى حد كبير جدا، فرضت على متغيرات متعددة وكثيرة جدا، نقلت مفهوم المنافسة الى مستوى جديد كليا، لا يمكن فيه للمنظمة تحقيق أهدافها من استمرار ونمو وربحية بمجرد الاعتماد على الوسائل والاليات التنافسية التقليدية التي تقوم اغلبها على عامل السعر.

ان نجاح المنظمة في هذه البيئة المتميزة بالمنافسة الحادة والديناميكية الشديدة، لا يرتبط فقط بكمية وجودة الموارد التي تمتلكها بالرغم من كونها عاملا حاسما في ذلك، بقدر ارتباطه بقدرتها على بلوغ درجة تنافسية عالية، من خلال الكفاءة والفعالية في استغلالها لتحقيق الاستجابة المثالية لمختلف المتغيرات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، بما يمكنها من تقديم عروض تقابل حاجات ورغبات جمهور المستهلكين بصورة تامة، وهذا امر لا يتحقق الا من خلال اتباع نهج استراتيجي محدد يمكن المنظمة من التعرف على مختلف الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحديد القدرات والكفاءات التي تميزها عن غيرها، وتسمح لها ببناء مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق ذلك العامل الذي يجعل من منتجاتها وخدماتها الخيار الأول بالنسبة للمستهلك من بين جميع البدائل المتاحة.

ولكن بالرغم من هذا قد لا تتمكن المنظمة من بلوغ مستوى التنافسية المطلوب الذي يمكنها من المنافسة دوليا، كون تنافسها ترتبط أيضا بمجموعة من العوامل الخارجية التي تفرضها بيئة العمل وتتحدد من خلال النظام الاقتصادي السائد في دولة نشاطها، ولهذا تسعى غالبية الدول الى توفير جملة المحددات والعوامل الكفيلة بتمكين المنظمات المنتمية اليها من اختراق الأسواق الدولية، وهو ما سينعكس على تنافسية مختلف قطاعاتها الاقتصادية وبالتالي على تنافسيتها، ويمكنها من الاستفادة من المزايا التي يوفرها ذلك في تحسن رفاهية ومستوى معيشة افرادها، ومعالجة مختلف المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها.

ويهدف توضيح مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال والتعرف على مختلف الطرق والاليات التي اتباعها لتحقيق درجة تنافسية عالية والمحافظة عليها لفترات طويلة من الزمن سيتم التطرق الى مجموعة من النقاط ضمن ثلاث مباحث هي:

❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية.

❖ المبحث الثاني: بيئة المنظمة، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية.

❖ المبحث الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

نتيجة لظاهرة العولمة وما رافقها من انفتاح الأسواق الدولية، بالإضافة الى التغيرات السريعة والمتلاحقة التي أصبحت تميز بها بيئة الأعمال أصبح موضوع التنافسية من المواضيع الهامة التي تمثل محور اهتمام مسيري وقادة المنظمات ومتخذي القرار على مختلف المستويات الاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى ماهية التنافسية وأهم محدداتها ومتطلباتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

عند التطرق الى مفهوم التنافسية، تختلف وجهات النظر والآراء، وتعدد مستويات التحليل، ولكن بالرغم من وجهات النظر المختلفة الا انها تبقى في مجملها تشير الى تفوق المنظمة، القطاع او الإقليم او الدولة على منافسيها في ظل بيئة الأعمال التنافسية. وفيما يلي توضيح لمفهوم التنافسية وإبراز لمختلف مستوياتها.

1. مفهوم التنافسية:

في الكثير من الأحيان يتم ربط التنافسية بالكثير من المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة، كالكفاءة والفعالية العالية. والجدو الموالي يوضح بض تعاريف التنافسية

الجدول رقم (01-01): تعريف التنافسية

المصدر	التعريف
Kareska & Tamara. (2016)	قدرة المنظمات، الفروع الاقتصادية والدول على تحقيق التفوق على المنافسين في السوق والتغلب على ضغوط المنافسة من خلال الالتزام بمبادئ الكفاءة والفعالية لتحقيق مستويات تشغيل عالية والمحافظة عليها. ¹
Horvathov & Mokrisova. (2020)	قدرة المنظمات الصناعات والدول على توليد دخول عالية ومستويات توظيف مرتفعة نسبيا مع التعرض لضغوط المنافسة الدولية
Pirvu, Costea & Others (2022)	قدرة المنظمات، الصناعات، الأقاليم والدول على توليد مستويات عالية نسبيا من الدخل من خلال الاستخدام الفعال لعوامل الإنتاج في ظل البيئة التنافسية. ²
سالم، (2021)	وسيلة لرفع مستوى معيشة الامة بشكل كبير والإبقاء على معدلات البطالة تحت السيطرة عند أدنى مستوى ممكن. ³
سالم، (2021)	قدرة المنظمة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن بصورة أفضل من المنافسين، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة، بالسعر الملائم وفي الوقت المناسب. ⁴

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

¹ Kareska, Katerine. Jovanov, Tamara. (2016). **Aspects of Competitiveness- Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia**. Journal of Economics. Vol 01. No 02. PP 1-11. P 01.

² Horvathova, Jarmila. Mokrisova, Martina. (2020), **Business Competitiveness its Financial and Economic Parameters**. Montenegrin Journal of Economic. Vol 16. No 01. PP 139-153. P 140.

³ Romana Pirvu. Dacia Petronela Costea. Bogdan Budica. Sorin Dinulescu. (2022). **Comparative Analysis of Romania's Regional Competitiveness**. In S.L Fotea, I.S Fotea, S. Vaduva. (eds). Post-Pandemic Realities and Growth in Eastern Europe. GSMAC. Springer Proceeding in Business and Economic. Springer Cham. PP 289-312. P289

⁴ سالم، الياس. (2021). **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 230-248.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان التنافسية هي مفهوم نسبي مقارن يرتبط بالدرجة الأولى بالحالة التنافسية للأسواق، فلا يمكن الحديث عن التنافسية في ظل الأسواق الاحتكارية، لكونها تشير الى التفوق على المنافسين والتغلب عن الضغوطات التنافسية من خلال مقارنة المنظمة، القطاع او الدولة بغيرها من المنافسين.

2. مستويات التنافسية:

كان مصطلح التنافسية يشير حصرا الى المنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات ذات قيمة عالية، لكن كنتيجة للانتشار السريع لتدويل المنظمات، ظاهرة العولمة، انفتاح الأسواق الدولية، تحرير التجارة الخارجية، تعددت مستويات تحليل التنافسية، وفي الغالب ما يتم التطرق في الاديبيات الى ثلاث مستويات أساسية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01-01): مستويات التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ادناه

يوضح الشكل أعلاه مستويات التنافسية، اذ يعتبر مفهوما متعدد الابعاد يمكن تحليله وفق مستويات اقتصادية مختلفة سواء كانت كلية او جزئية، ولا يمكن بلورة وتكوين مفهوم واضح حولها الا من خلال التطرق الى كل مستوى من هذه المستويات على حدا، وتحديد العلاقة التي تربط المستويات الثلاث، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-02): مستويات التنافسية

التحليل	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> - تعرف بانها الاستغلال الفعال لجميع موارد وامكانيات المنظمة لتحقيق التفوق والتميز عن باقي المنافسين من خلال تقديم قيمة اعلى للعميل.¹ - في الغالب ما يتم ربطها بالموارد المالية، البشرية، التكنولوجية وغيرها من الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.² - تكون المنظمة أكثر تنافسية كلما كانت قادرة على الاستمرار في تلبية حاجات ورغبات عملائها بصورة مثالية، والبقاء على اتصال واطلاع دائم بمتغيرات السوق.³ 	على مستوى المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - مفهومه أوسع نسبيا وأكثر شمولية مقارنة بتنافسية المنظمة.⁴ - تشير الى قدرة صناعة معينة في بلد على تحقيق التفوق على نظيراتها من القطاعات المنافسة في الدول الأخرى. - تعرف بانها قدرة المنظمات المنتمية لقطاع معين في دولة معينة على تحقيق استمرارية النجاح في الأسواق الدولية في غياب الدعم والحماية الحكومية⁵ - لا تتحقق الا من خلال التنافسية العالية للمنظمات المكونة للقطاع في الأسواق الدولية. - يعتبر مؤشر الحصة السوقية من اهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تحديد التنافسية على مستوى القطاع، حيث يتم وفقها مقارنة قطاع اقتصادي ما في دولة معينة مع القطاعات المنافسة في دول أخرى.⁶ 	على مستوى القطاع
<ul style="list-style-type: none"> - ترتبط ارتباطا مباشرا بالنظام الاقتصادي السائد في الدولة الذي يشكل بيئة الأعمال فيها. - تعرف وفق اللجنة الامريكية للتنافسية الصناعية على انها " قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تقابل احتياجات الاسواق الدولية مع المحافظة على مستوى الدخل الحقيقي وتوسيعه". - تعرف وفق منظمة التعاون والتنمية على انها " الدرجة التي يمكن لبلد ما من خلالها انتاج السلع والخدمات التي تلي معايير المنافسة العالمية مع المحافظة على مستوى الدخل الحقيقي المحلي وتوسيعه". 	على مستوى الدولة

¹ جبار، فيروز، بوزورين، فيروز. (2022). أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدعم تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية. المجلد 02. العدد 03. ص ص 161-184. ص 170-171.

² Lu, Jinato. Ren, Licheng. Yao, Siqin. Qiao, Jiayuan. Mikalauskeine, Asta. Streinikis, Justa. (2020). **Exploring the Relationship between corporate Social Responsibility and firm Competitiveness**. Economic Research - Ekonomska Istraživanja. Vol 33. No 01. PP 1621-1646. P 1629.

³ Falciola, Justine. Jansen, Maron. Rollo, Valentina. (2020). **Defining Firm Competitiveness: A multidimensional Framework**. World development. Vol 129. No 01. PP 1-13. P 02.

⁴ نعمون، ايمان. (2018/2017). تحليل أثر تبني الاستراتيجية العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر. (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 06.

⁵ ببيصار، عبد المطلب. (2020). المعايير البنينة وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 03. العدد 02. ص ص 145-157. ص 149.

⁶ جماني، مسعود. (2017)، أثر التجارة الالكترونية على تنافسية المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 07. العدد 02. ص ص 423-429.

- تعرف وفق المعهد الدولي للتنمية الإدارية على انها " قدرة دولة ما على خلق قيمة مضافة وبالتالي زيادة الثروة الوطنية من خلال ادارة الأصول والعمليات في إطار اجتماعي اقتصادي"¹.
- كما تربط التنافسية وفقا لهذا المستوى بالجوانب البيئية والاجتماعية وتعرف وفق هذا المنظور على انها " مجموعة العوامل، المؤسسات والسياسات التي تجعل من الدولة منتجة على المدى الطويل مع ضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية"².

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لكل مستوى من مستويات التنافسية حيث نلاحظ ان الاختلاف الرئيسي يكمن في نطاق وشمولية المفهوم وفقا لكل مستوى.

وفي هذا الإطار أوضح Porter أن المنظمات تتنافس حول الأرباح والحصة السوقية، حيث تكون المنظمة أكثر تنافسية كلما حققت أرباح أعلى وحصة سوقية أكبر من غيرها من المنافسين، بينما تتنافس الدول على توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الوصول الى مستويات إنتاجية عالية، وبالتالي القدرة الكبيرة على جذب الاستثمارات التي تحقق أجور مرتفعة وعوائد عالية على راس المال والمحافظة عليها. كما أوضح ان إنتاجية الدولة تتحدد من خلال انتاجية منظماتها، وبالتالي فانه لا يمكن ان يكون اقتصاد ما تنافسيا ما لم تكن المنظمات العاملة فيه تنافسية سواء كانت محلية او اجنبية، ومع ذلك فان إنتاجية وتنافسية المنظمات مرهومة بجودة بيئة الاعمال التي تنشط فيها³.

وعليه يمكن القول ان العلاقة بين المستويات الثلاث هي علاقة تأثير متبادل، حيث تساهم كل منهما في تعزيز تنافسية الأخرى. فبينما تتحقق تنافسية الدولة او القطاع من خلال تنافسية المنظمة التي تعتبر التحليل الأساسية، إلا انها تبقى متعلقة بدرجة كبيرة بالظروف الاقتصادية السائدة في الدولة، التي من الضروري ان تعمل على توفير العوامل والمقومات الضرورية لنجاح وتفوق المنظمة في ظل بيئة اعمال محفزة وذات جودة عالية.

المطلب الثاني: أسباب التنافسية وأهميتها :

أدت العديد من الأسباب المتكاملة، الى بروز التنافسية كواحد من اهم العوامل الحاسمة، التي تحكم بقاء واستمرار المنظمات ونجاح القطاعات الاقتصادية، وتطور الأمم وازدهارها، وفيما يلي ابراز لأسباب وأهمية التنافسية:

1. أسباب التنافسية:

تتمثل أهم الأسباب التي جعلت من تعزيز التنافسية الخيار الوحيد امام منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية فيما يلي:

- انتشار ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق الدولية،

¹ Horvathova, Jarmila. Mokrisova, Martina. (2020). **Business Competitiveness its Financial and Economic Parameters. Montenegrin Journal of Economic.** Vol 16. No 01. PP 139-153. P 140.

² Weresa, Marzena Anna. (2016). **the Competitiveness of EU Member States from Central and Eastern Europe in 2007-2014.** In Trapczynski, Piotr. Puslecki, Lukasz. Jarosinsk, Mirosław. (Ed.). **Competitiveness of CEE Economies and Businesses: Multidisciplinary Perspectives on Challenges and Opportunities.** First edition. Springer International Publishing Switzerland. PP 3-24. P 03.

³ Ernst, Ricardo. Haar, Jerry. (2019). **Globalization, Competitiveness, and Governability: The Three Disruptive Forces of Business in the 21st Century.** Springer International Publishing. P 03.

- سهولة في انتقال المواد والموارد عبر مختلف الأسواق والدول.
- عدم اقتصر الأسواق الوطنية على المنظمات المحلية فقط.
- تعدد البدائل والخيارات المتاحة أمام المستهلك
- الحساسية عالية والتغيرات الشديدة في حاجات ورغبات الزبائن خاصة فيما يتعلق بالخصائص التي تتيحها المنتجات والخدمات المتوفرة.
- سعي المنظمات الى استغلال جميع الفرص المتاحة على المستوى المحلي والدولي على حد سواء.
- التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصال وما نتج عنها من وفرة في المعلومات وسهولة كبيرة في الحصول عليها،
- سهولة التواصل بين مختلف المنظمات ووحدات الأعمال وتبادل المعارف والخبرات،
- ظهور التكتلات والتحالفات بين منظمات الأعمال مما مكنتها من خدمة الأسواق بصورة أكثر فعالية،
- الوتيرة المتسارعة للإبداع والابتكار في مختلف المجالات، وضخامة الاستثمارات المنفقة على عمليات البحث والتطوير.

2. أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية فيما يلي:

- تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. من خلال العمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- زيادة التركيز على القدرات الأساسية للمنظمة وتطويرها وتنميتها.
- دفع المنظمة الى التوجه نحو الابداع والابتكار، بما يسمح لها بالارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها.
- توفير اليد العاملة الكفؤة والمدربة.
- زيادة مستوى التحكم في التكنولوجيا والقدرة على الاستفادة منها.
- رفع قدرة المنظمة على رصد واكتشاف الفرص المتاحة سواء على المستوى المحلي والدولي واستغلالها للنمو والتطور.
- تعزيز قدرة المنظمة على اختراق الأسواق العالمية والنفوذ اليها
- تتيح امام المنظمة فرصة الاستفادة اقتصاد الحجم.
- الرفع معدلات الأجور.
- تعزيز القدرة الشرائية للمواطنين وتحسين مستوى المعيشة.
- تحسين مختلف الجوانب الاجتماعية الأخرى كالمستوى التعليمي، الرعاية الصحية وغيرها،
- زيادة وتيرة والرفع من معدلات الاستثمار،
- معالجة عجز الميزان التجاري للدولة من خلال زيادة مستوى الصادرات.
- معدلات الدخل الوطني،
- والتقليل من مشكلة البطالة¹

¹ غلاب، صليحة. عين سوية، ليبيا. (2022). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية التجديد دراسة حالة مؤسسة محبوبة لإنتاج العجائن الغذائية. مجلة المعيار. المجلد 26. العدد 03. ص ص 1067-1081. ص 1073.

وعليه فانه والرغم من ان الاثار الإيجابية للتنافسية تنبع من المنظمة باعتبارها وحدة التحليل الأساسية، الا انها لا تقتصر عليها فقط بل تمتد لتشمل المستويات الكلية، كما انها على الجوانب الاقتصادية فقط وانما تنعكس على مختلف الجوانب الأخرى، كالجوانب الاجتماعية والثقافية وغيرها.

المطلب الثالث: متطلبات التنافسية ومحدداتها:

دفعت الأهمية الكبيرة للتنافسية على اعتبارها شرطا أساسيا للنجاح والتفوق في الأسواق التنافسية الى البحث الأسباب والعوامل التي تمكن منظمة معينة في قطاع معين من تحقيق تنافسية عالية، بينما تفشل منظمات أخرى في ذات القطاع او في قطاعات أخرى من بلوغها، وهو ما أدى الى التمييز بين نوعين من العوامل، عوامل ذات تأثير جزئي يختلف تأثيرها من منظمة الى أخرى تعرف بالمتطلبات، وعوامل عامة ذات تأثير كلي تعرف بالمحددات، وهو ما سيتم التطرق له فيما يلي:

1. محددات التنافسية:

في هذا الإطار ظهرت العديد من الدراسات التي ترجمت اغلبها في نماذج عملية، من أهمها النموذج الماسي لـ Porter، حيث اشار الى ان اغلب الدراسات والنظريات المتعلقة بالتجارة قد ركزت فقط على عامل التكلفة دون غيرها من العوامل الأخرى، وهذا ما دفعه الى التأكيد على ضرورة بلورة نظرية جديدة توفر مفهوما أكثر شمولية للمنافسة، ولا تركز على عامل واحد فقط، بل تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الأخرى ك: تجزئة الأسواق، اختلاف المنتجات، التباين في القدرات التكنولوجية واقتصاد الحجم، وتحدد لماذا تكون منظمات دولة ما قادرة على تطبيق استراتيجيات أحسن وتحقيق نتائج أفضل من غيرها في دول أخرى.

ومن هذا المنطلق وفي اطار بحثه عن اجابة لتساؤل رئيسي يتمثل في " لماذا تكون بعض الأقاليم أكثر تنافسية من غيرها" قام Porter بإجراء فحص لمجموعة من الخصائص لـ 100 قطاع اقتصادي في عشرة دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، الدنمارك، كوريا الجنوبية، بريطانيا، إيطاليا، السويد، سويسرا، اليابان وسنغافورة، في محاولة لإيجاد العوامل التي تحدد تنافسية الدول والقطاعات الفرعية فيها، وتحديد نوع المساهمة التي توفرها لتطوير الهياكل التنافسية لهذه الدول، كما حاول توضيح كيفية تحقيق بعض المنظمات لمواقع تنافسية متفوقة في بعض القطاعات في اطار المنافسة العالمية، وكنتيجة لذلك قام بتطوير ما يعرف بـ " النموذج الماسي، (The Diamond Model)، الذي يحدد من خلاله عوامل الميزة التنافسية للدول والقطاعات، ويضع الأسس النظرية لتفاعل مختلف مستويات التنافسية.¹

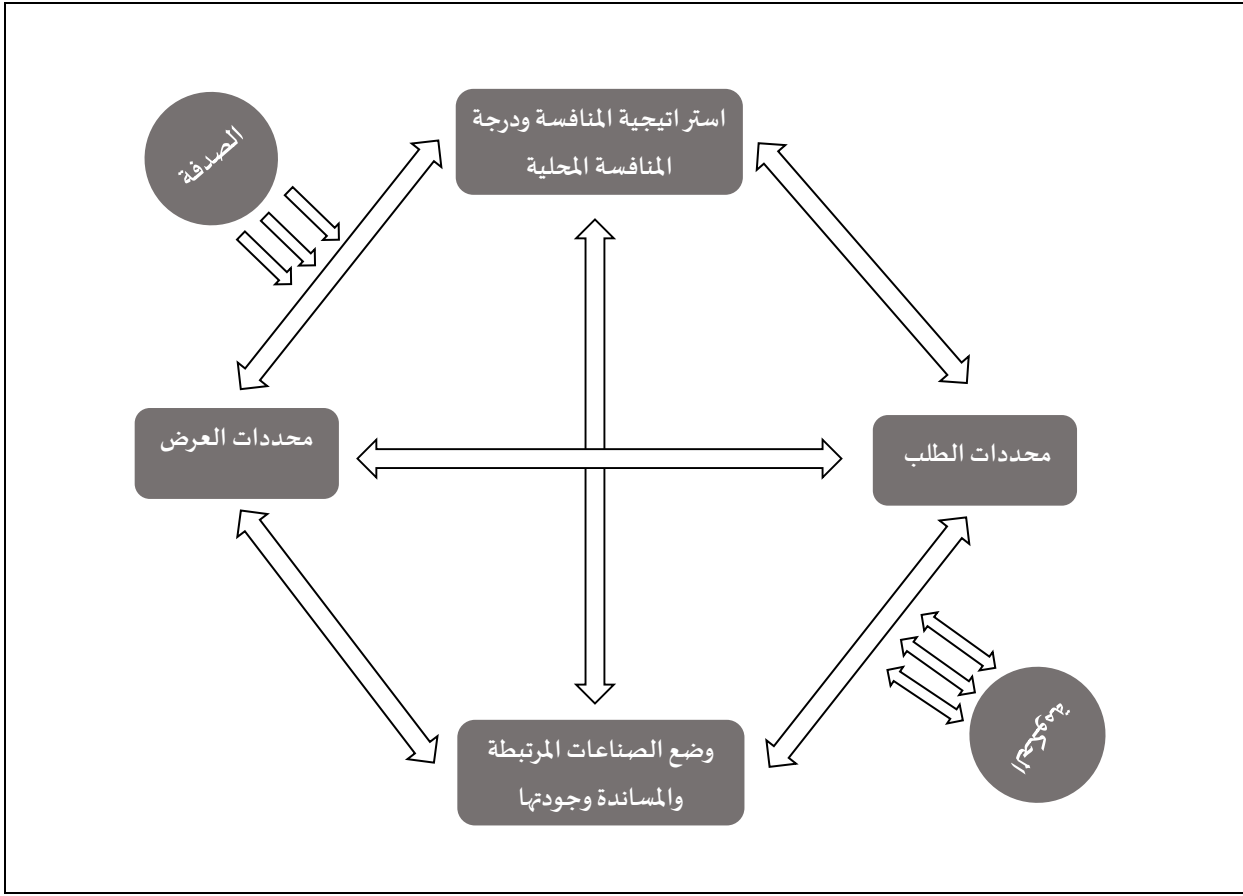
ويتكون النموذج الماسي لـ Porter من ستة محددات ذات تأثير متبادل فيما بينها، أربعة منها تعتبر كمحددات أساسية وهي: محددات الإنتاج، محددات الطلب، وضع الصناعات المرتبطة المساندة وجودتها، استراتيجية المنظمة ودرجة المنافسة المحلية، بينما تعتبر كل من الصدفة ودور الحكومة كمحددات ثانوية.²

¹ Bakan, Ismail. Dogan, Inci Fatma. (2012). **Competitiveness of The Industries Based on The Porter's Diamond Model: An Empirical Study**. International Journal of Recent Research and Applied Studies. Vol 11. No 03. PP 441-455. P 442.

² بن عواق، شرف الدين امين. (2018/2017). الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب، (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1. الجزائر. ص 24-27

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): النموذج الماسي لـ Porter



المصدر: Kharub, Manjeet. Sharma, Rajiv Kumar. (2016). **Investing the role of Porter Diamond Determinants of Competitiveness in MSMEs**. International Journal of Quality Research. Vol 10. No 01. PP 471-486. P 478.

ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): محددات التنافسية حسب Porter

المحدد	التوضيح
محددات العرض	تتحدد من خلالها كفاءة وفعالية المنظمة، وركز Porter على خمسة عوامل أساسية هي: الموارد المادية، الموارد البشرية، البنية التحتية، الموارد المالية والموارد المعرفية.
محددات الطلب	يعتبر نوع، حجم ومعدل تغير الطلب من أهم محددات التنافسية حيث: - يؤدي ارتباط الطلب المحلي بالطلب الدولي الى دفع المنظمة الى تحفيز الابداع والابتكار لمقابلة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة بشدة نتيجة لهذا الارتباط، مما يسهل عملية اختراق الأسواق الدولية. - بينما إذا كان حجم الطلب المحلي كبيراً وينمو بمعدلات متسارعة، سَتُتاح امام المنظمة فرصة الاستفادة من اقتصاد الحجم، والولوج الى الأسواق الدولية مستفيدة من أسعارها التنافسية.

يُقصد بالصناعات المرتبطة والمساندة تلك الصناعات التي تمثل مخرجاتها مدخلات للمنظمة او منتجات وسيطية لها، وعليه فان تنافسية هذه الصناعات ستؤثر إيجابا على تنافسية المنظمة من خلال التأثير على جودة مدخلاتها، كما انها تمثل قاعدة لتبادل المعارف والخبرات والمعلومات.	وضع الصناعات المرتبطة والمساندة وجودتها
يشير الى جملة الظروف والعوامل التي تشكل البيئة التنافسية التي تنشط ضمنها المنظمة، بحيث تدفع المنافسة المحلية العالية المنظمات الى تبني استراتيجيات وأنظمة تسيير أكثر فعالية تمكنها من الصمود امام الضغوط التنافسية الكبيرة، وهذا ما يمكنها من النجاح في اختبار المنافسة العالمية ودخول الأسواق الدولية.	استراتيجية المنظمة ودرجة المنافسة المحلية
يُقصد بالصدفة الاحداث العرضية التي تحدث بشكل مفاجئ، وتخرج عن سيطرة المنظمات والدول، وما لها من أثر كبير في قلب موازين القوى وتغير القواعد التنافسية، وتمثل هذه الاحداث فرصة تستغلها بعض المنظمات لاكتساب مزايا تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات الجديدة،	الصدفة
يكمن دور الدولة في تأثيرها على المحددات الأساسية من خلال جملة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها، بالإضافة الى التأثير على مدى توفر الموارد بالنوعية والتكلفة المناسبة، فضلا عن كونها تعتبر كزبون رئيسي ومهم للكثير من المنظمات.	الحكومة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

بن عواق، شرف الدين امين. (2018/2017). الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب، (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1. الجزائر. ص 24-27.

يوضح الجدول أعلاه عناصر النموذج الماسي لـ Porter، حيث اعتمد في تحليله للتنافسية على المنظمة باعتبارها أساس التنافس، وانطلق في تحليله من المستوى الجزئي الى المستوى الكلي، على اعتبار ان تنافسية الاقطاعات الاقتصادية والدول تتحدد ونستمد من تنافسية المنظمة، وهو ما أدى الى تبلور وظهور مفاهيم جديدة في هذا الإطار خاصة على المستوى الكلي يقوم على الإنتاجية والابداع كأهم محددات التنافسية بدل المفهوم التقليدي القائم على الميزة النسبية للدول.

2. متطلبات التنافسية

بالرغم من كون المحددات سابقة الذكر شرطا ضروريا الا انه ليس كافيا لتبلغ المنظمة درجة تنافسية عالية تمكنها احتلال مراكز ريادية في السوق، مالم تحقق مجموعة من المتطلبات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة المثالية لجميع الفرص المتاحة في السوق والتعامل الجيد مع جميع متغيراته، وهو ما يفسر تميز منظمات معينة وفشل أخرى بالرغم من انتمائها لذات القطاع الاقتصادي. والجدول الموالي يوضح ابرز هذه المتطلبات

الجدول رقم (04-01): متطلبات التنافسية

المتطلبات	التوضيح
ثقافة وقيم المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - تعبر عن مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات المرسخة لدى افراد المنظمة الواحدة. - تهدف الى التأثير على سلوك افراد المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق اهداف المنظمة. - تعتبر عاملا مهما لتوحيد الرؤى والجهود وتنسيقها، والتقليل من الصراعات والتشتت - تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية العالية وتحسين جودة القرارات المتخذة.
الاهتمام بالموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر الموارد البشرية المؤهلة اهم واثنم أصل داخل المنظمة. - تمثل أساس ومنشأ المعرفة التنظيمية. - تساعد على تحقيق الاستجابة المثالية لجميع التغيرات بمرونة عالية. - تساهم في خلق حلول ابداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة. - تشارك في صياغة الاستراتيجيات والسياسات واتخاذ القرارات، وتنفيذها بدقة.
القدرة على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> - تتحقق من خلال تحليل واستخلاص المعلومات الضرورية من تجارب المنظمات الأخرى، - تساهم في تكوين قاعدة معرفية يتم الاستفادة منها في التعامل مع المشكلات والحالات المماثلة التي قد تواجه المنظمة مستقبلا، - تساعد على تحقيق التكيف الفعال مع المتغيرات الطارئة والاستفادة من عامل الوقت. - مصدر لاكتساب الخبرات الإدارية والتسييرية الضرورية لمواجهة ضغوط المنافسة. - تساعد على تقويم الانحرافات في الأداء من خلال المقارنة مع المؤسسات الرائدة في المجال.
القدرة على التغيير	<ul style="list-style-type: none"> - تهدف الى التقليل من حالات مقاومة التغيير والحد منها. - تؤدي الى تعزيز استجابة المنظمة للمتغيرات الطارئة وزيادة سرعتها. - تسهل من عملية احداث التغيرات الضرورية لجميع مجالات وجوانب النشاط. - تساعد على تبني الابتكارات وتحرير الطاقات الإبداعية داخل المنظمة.
التوجه التسويقي	<ul style="list-style-type: none"> - يهدف الى ادراج الجانب التسويقي في جميع أنشطة المنظمة، وتعزيز فعالية الادارة التسويقية. - يتحقق من خلال الدراسة الدورية والدقيقة للسوق، وحشد جميع الموارد الضرورية لتفعيل كافة مجالات النشاط التسويقي. - يساعد على تحقيق التوافق بين المزيج التسويقي وحاجات ورغبات الزبائن.
الكفاءة الفاعلة	<ul style="list-style-type: none"> - تشمل جميع عمليات المنظمة وتركز على الرئيسية منها. - تساعد على الارتقاء بالجودة، بالإضافة الي تخفيض التكاليف. - تمكن المنظمة من تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
القدرات التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - يشير السعي الى امتلاك تكنولوجيا متطورة، خاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات. - الحرص على تحقيق الاستفادة القصوى منها من خلال الحرص على تناسبها مع مؤهلات وقدرات افراد المنظمة وخصائص السوق.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

بوكحيل، عبد الحق. (2021/2020). مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر-، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ص 124-126.

يوضح الجدول أعلاه اهم متطلبات التنافسية، حيث نلاحظ انها تعبر عن مجموعة العوامل والقدرات الداخلية التي تمكن المنظمة من تعزيز كفاءتها الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة، بالإضافة الى التعامل الجيد مع متغيرات بيئة عملها، وهو ما يمكنها من تقديم عروض ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية تتناسب مع حاجات ورغبات العميل، وتحقق لها التفوق على منافسيها، وعليه فإنه يمكن اعتبار أي عامل يحقق هذه الشروط كمتطلب وشرط لتحقيق تنافسية المنظمة.

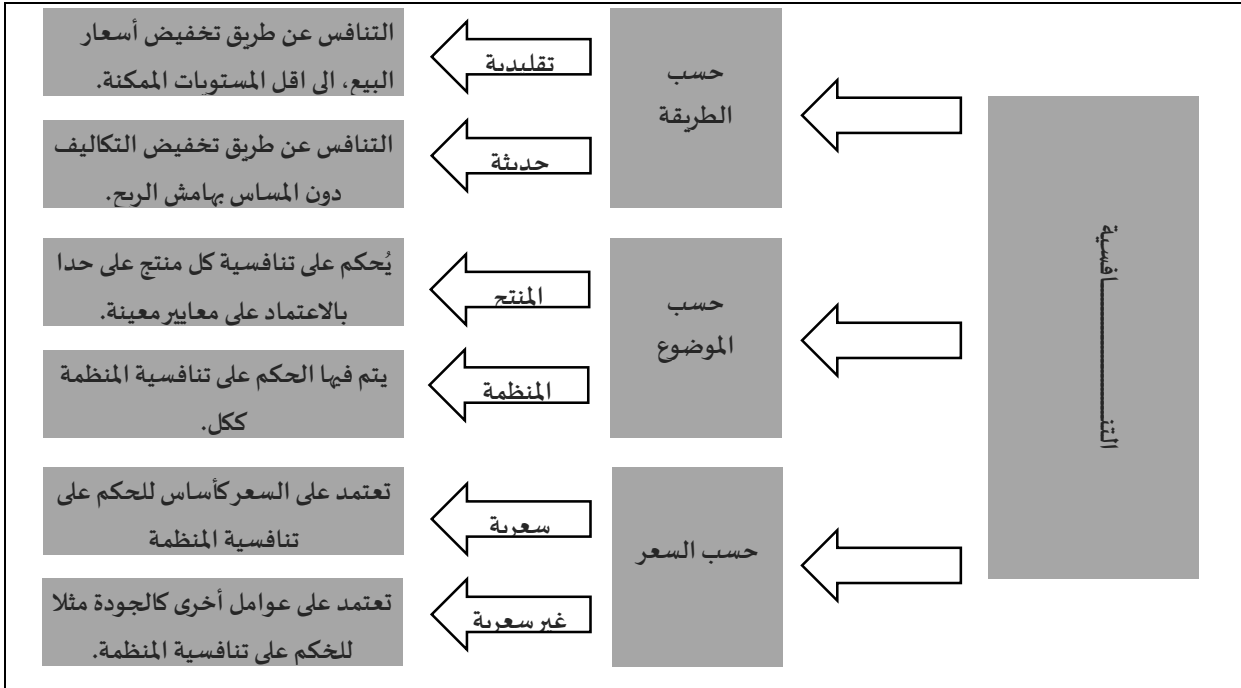
المطلب الرابع: أنواع التنافسية وعوامل تحسينها

يمكن ان تحقق المنظمة مستويات تنافسية عالية ومركز تنافسي قوي، بالاعتماد على طرق مختلفة وعوامل متعددة، الا انه من الصعب المحافظة على هذا المستوى لفترة طويلة من الزمن، ولهذا تسعى جميع المنظمات الى توفير العوامل الضرورية التي تضمن تحسينها باستمرار وتعمل على تعزيزها.

1. أنواع التنافسية:

ان التغيرات الكثيرة والمنافسة شديدة الحدة التي أصبحت تميز بيئة الاعمال الحديثة، جعلت من الصعب جدا على المنظمة تحقيق التفوق والتفرد على منافسيها في جميع الميادين والمجالات وبصورة دائمة، فقد تتفوق منظمة ما في توفير منتجات وخدمات بأسعار تنافسية لكنها قد تفشل بتقديمها بالجودة المطلوبة، او قد تنجح في منتج من منتجاتها وتفشل في آخر، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين العديد من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم لتنافسية لعدة أنواع يمكن ابرازها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): أنواع التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

بن لحرش، صراج. (2019/2018). دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة-، (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص 54-55.

يوضح الشكل أعلاه أنواع التنافسية، حيث يمكن تصنيفها حسب الطريقة المتبعة الى طريقة تقليدية يتم التنافس فيها عن طريق تخفيض أسعار البيع الى اقل المستويات الممكنة الى ان تتساوى مع سعر التكلفة وتنعدم الأرباح، وبهذا تكون المنظمة أكثر تنافسية إذا كانت قادرة على مقاومة الخسائر التراكمية لأطول فترة ممكنة، وطريقة حديثة يتم فيها التنافس عن طريق تخفيض التكاليف الاجمالية بدلا من الأسعار دون المساس بهامش الربح، وتكون المنظمة القادرة على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية هي المنظمة الأكثر تنافسية.

اما حسب موضوع التنافس فتقسم الى تنافسية المنتج، اين يتم الحكم على تنافسية كل منتج من منتجات المنظمة على حدا بالاعتماد على معايير معينة كالجودة او طريقة التوزيع او غيرها. وتنافسية المنظمة، اين يتم الحكم على تنافسية المنظمة ككل بالاعتماد على مؤشرات معينة كالربحية او الحصة السوقية.

بينما تنقسم التنافسية حسب السعر الى تنافسية سعرية يتم فيها اتخاذ السعر كأساس للحكم على تنافسية المنظمة، فتكون المنظمة صاحبة الأسعار الأقل الأكثر تنافسية، وتنافسية غير سعرية يتم الاعتماد فيها على معايير أخرى كالجودة بدلا عن السعر للحكم على تنافسية المنظمة.

2. عوامل تحسين التنافسية:

بالرغم من جميع المنظمات الى بلوغ مستويات تنافسية عالية وتعزيزها، بهدف تحقيق السبق والتفوق امام منافسيها، الا انها تختلف في المداخل والعوامل المعتمدة في ذلك.

والجول الموالي يوضح أبرز عوامل تعزيز التنافسية:

الجدول رقم (05-01): عوامل تحسين التنافسية

العوامل	التحسين
التفوق بالكفاءة	<ul style="list-style-type: none"> - تشير الكفاءة الى نسبة المخرجات التي تحققها المنظمة الى مدخلاتها - تكون المنظمة أكثر كفاءة كلما انتجت أكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات. - تؤدي الكفاءة الانتاجية العالية الى تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة الى حد كبير. - تسمح للمنظمة بفرض أسعار اقل من أسعار المنافسين دون المساس بهامش الربح. - تمكن المنظمة من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة يمكن استغلالها لتوسيع استثماراتها وتعزيز تنافسياتها واستدامتها لفترة طويلة من الزمن.
التفوق بالجودة	<ul style="list-style-type: none"> - يتحقق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص متميزة وفريدة مقارنة بالمنتجات والخدمات المنافسة. - تسمح للمنظمة بفرض أسعار مرتفعة الخصائص المميزة التي توفرها من جهة. - تعزز الكفاءة الإنتاجية في حالة ما إذا تم الاعتماد عليها في جميع جوانب العمل. - تسمح للمنظمة بمضاعفة أرباحها نتيجة أسعار البيع العالية والتكاليف المنخفضة. - تساعد على من تعزيز سمعة المنظمة وتقوية علامتها التجارية.
التفوق بالاستجابة للعميل	<ul style="list-style-type: none"> - تتعلق بقدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها. - تتطلب تحديد حاجات ورغبات العملاء بصفة دورية بدقة فائقة. - تستوجب إعادة تصميم وتنظيم العمليات بما يضمن في النهاية تقديم منتجات وخدمات تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.

- تعمل على تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.	
- تدفع المنظمة الى الاعتماد على مبدأ التحسين والتطوير المستمر.	
- يشير الابداع والابتكار الى القدرة للتوصل الى أفكار غير مسبوقه وتطبيقها على ارض الواقع.	التفوق بالإبداع والابتكار
- يكون الغالب ما تكون استجابة لمشكلة ما او لمتغير جديد.	
- لا على منتجات وخدمات المنظمة فقط، انما قد يشمل جميع جوانب نشاطها،	
- تسمح للمنظمة بفرض أسعار بيع استثنائية،	
- يؤدي زيادة كفاءة المنظمة بصورة كبيرة جدا مقارنة بالمنافسين إذا كان يمس الجوانب التنظيمية والإدارية والهيكلية او حتى الاستراتيجية.	

المصدر: من اعداد الباحث

مراوي، رشيدة. زعرور، نعيمة. (2021). مساهمة الأساليب الحديثة لحاسبة التكاليف لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Biskra-Bisco Fruit. مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد 06. العدد 02. ص ص 51-62. ص 56-57.

يوضح الجدول اعلاه عوامل أبرز العوامل التي تسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين وتعزيز تنافسيتها، حيث تهدف في اغلبها الى تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، بما يسمح لها بفرض أسعار اقل من منافسها، او بتقديم خصائص متميزة تسمح لها بالتميز عنهم وفرض أسعار مرتفعة نظير هذه الخصائص، وقد تسمح عوامل للمنظمة بالاستفادة من كلتا الميزتين معا، أي تقديم منتجات متميزة بأسعار منخفضة، وعليه فان قدرة المنظمة على تحقيق مستوى تنافسية مرتفع وتعزيزها مرهون بتني العامل الذي يتناسب مع قدراتها ومواردها، ويتماشى مع متغيرات البيئة التي تنشط ضمنها.

المبحث الثاني: بيئة المنظمة، الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

ان التفوق والتفرد على مجموع المنافسين في سوق تميزها درجة تنافسية عالية يؤدي كنتيجة حتمية الى تحقيق اهداف المنظمة من ربحية واستمرار ونمو بصورة أكثر كفاءة من غيرها، ويرتبط هذا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على جعل نفسها الخيار الأول لجمهور المستهلكين، من بين جميع البدائل المتاحة، حيث يسعى هذا الأخير الى اشباع حاجاته ورغباته او حتى الى تحقيق ذاته بأقل التكاليف الممكنة، و في سبيل تحقيق ذلك فان المنظمة مجبرة على المفاضلة بين مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية يفرضها تعدد وتباين حاجات ورغبات المستهلكين، ولكن بالرغم من تعدد هذه الخيارات الا انها بعضها قد لا يكون متاحا امام منظمات معينة ومتاحا بالنسبة لمنظمات أخرى، نظرا لاختلاف مواردها من جهة، وتباين قدراتها في الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات التي تفرضها بيئة اعمالها.

ومن هنا فان تحقيق التنافسية يستوجب على المنظمة التعرف الدقيق على قدراتها ومواردها وتحديد مختلف القوى والمتغيرات المؤثرة عليها (تحليل بيئة المنظمة)، للمفاضلة بين الخيارات المتاحة امامها واختيار أفضلها وأكثرها ملائمة لمواردها وقدراتها (الاستراتيجية التنافسية)، وذلك لتحقيق ذلك العامل الذي يجعل منها الخيار الأول بالنسبة للعميل، ويضمن لها التفوق وتحقيق أهدافها المختلفة بصورة أكثر كفاءة من منافسها (الميزة التنافسية).

المطلب الأول: تحليل بيئة المنظمة

تعتبر بيئة المنظمة الإطار المحدد لسلوكها، أداؤها ونجاحها، وتضم مجموعة من العوامل المتباينة من حيث نطاق ودرجة التأثير، والتي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة أي استراتيجية أو تبني أي سياسية، وهذا ما يستوجب القيام بدراسة هذه العوامل باستمرار وبصورة دورية، وذلك للاستجابة لأي تغيرات تطرأ عليها، بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

1. مفهوم بيئة المنظمة:

يعتبر المنظور الحديث للإدارة المنظمة على أنها إطار مفتوح يضم مجموعة من الموارد المادية، المعنوية والبشرية تستخدم لتشغيل مجموعة من الوظائف المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والتي من الممكن تعديلها وإعادة تنسيقها متى تتطلب الأمر لتحقيق أهداف معينة، إلا أنه في ظل بيئة الأعمال الحديثة فإن تحقيق المنظمة لأهدافها لا يرتبط فقط بمقدار وجودة الموارد المملوكة من طرفها بل أيضا بمدى قدرتها على تحقيق التوافق مع مختلف المتغيرات الخارجية التي تفرضها بيئة الأعمال التي تنشط ضمنها. وتضم بيئة المنظمة مجموعة من المتغيرات التي تختلف من حيث درجة ونطاق تأثيرها، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مكونين أساسيين، يتحقق من خلالهما الفهم الواضح لها، ويتمثل هذان المكونان في:

أ. البيئة الداخلية (Internal Environment):

تشير البيئة الداخلية إلى جميع المتغيرات التي تقع داخل نطاق المنظمة، والتي يكون لها تأثير على ثقافتها، فلسفتها، سياساتها، مواردها البشرية إضافة إلى رسالتها وغايتها، وهي عبارة عن مفهوم واسع يشمل جميع الموارد التنظيمية، المادية، المعنوية والبشرية التي تحوزها المنظمة ويمكنها السيطرة عليها والتحكم بها وتعديلها حسب الحاجة لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، بما في ذلك المسيرين والقادة، الموظفين والعمال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، استراتيجيات التسيير، فضلا عن مختلف الموارد المادية والبشرية الأخرى.¹

وتعتبر موارد المنظمة، ومختلف الأصول والعمليات أمثلة حول المكونات الداخلية التي يتم تحليلها لصياغة وتنفيذ الخطط والسياسات الكفيلة بزيادة إمكانية المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية قوية واستدامتها، بحيث لا تستطيع المنظمة تحقيق البقاء والازدهار في بيئة تنافسية ما لم تمتلك كفاءات أساسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي، لذلك تسعى أغلبها إلى تأسيس مثل هذه الكفاءات من خلال مختلف مواردها المادية والبشرية والمالية.²

ب. البيئة الخارجية (External Environment):

تشير البيئة الخارجية إلى مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق وسيطرة المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداؤها، ومن منطلق أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فإنها ترتبطها علاقة منفعة متبادلة مع بيئتها الخارجية، حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المدخلات الضرورية للمنظمة التي تقوم بتحويلها إلى مخرجات، من خلال مختلف عملياتها الداخلية لتقوم بضخها مجددا في البيئة الخارجية في شكل منتجات وخدمات معينة.

¹ Aldhura, Mohamed Saleem Khalif. Assuli, Abdalla Husain. (2017). **Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty point of View**. International Journal of Business and Social Science. Vol 08. No 01. PP 45-57. P 46.

² Sakinah, Monik Umi. Wibowo, Satya Aditya. (2021). **Internal and External Environment Analysis on the Performance of Provincial Office of Indonesia Food and Drug Authority in Manado**. Journal of International Conference Proceedings. Vol 04. No 02. PP 181- 189. P 183.

ومهما كان نوع القدرات والموارد التي تحوزها المنظمة، فإنه لا يمكنها تحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على أحداث ومتغيرات البيئة الخارجية، لذلك فهي تعتبر مصدرا للقيود والعوائق التي من الممكن ان تمنع المنظمة من اكتساب مزايا تنافسية وتحقيق مستويات أرباح عالية من جهة، كما يمكن ان تكون مصدرا للفرص التي تعزز من قدرتها على بلوغ ذلك من جهة أخرى.¹ وتتميز البيئة الخارجية بالتطور السريع والتغير المستمر، وبتكامل وتعقد متغيراتها، وهذا ما يجعل من مسألة بقاء المنظمة ونجاحها يرتبط أساسا بمدى قدرتها على التفاعل الجيد مع هذه الظروف والمتغيرات والاستجابة السريعة لها وهذا ما يستوجب رصدها ومتابعتها باستمرار، من خلال تحليلها وقياس تأثيرها على المنظمة بصورة خاصة وعلى الصناعة ككل بصورة عامة.²

وعند التطرق الى مختلف القوى الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة والتي تعمل على تحديد الفرص والتهديدات، ومختلف القيود التي قد تواجهها وتؤثر على أدائها في كلا الاتجاهين، يمكن التفريق بين مجموعتين مترابطين ومتمايزتين من ناحية شدة التأثير وهما:³

- أولاً: مجموعة المتغيرات التي تقع خارج نطاق المنظمة ولا يمكنها التحكم فيها او التأثير عليها، كما انها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بها، كالمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، وهي ما تعرف بـ البيئة الكلية او **Macro-Environment**
 - ثانياً: وهي مجموعة القوى التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة وتؤثر على موقعها التنافسي كالموردين، وتُعرف بـ البيئة الجزئية **Micro-Environment** او ظروف الصناعة، ويمكن لهذه القوى ان تحد او تعزز من قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، كما يمكنها التأثير على وظائفها الداخلية بالإضافة الى سياساتها واستراتيجياتها.
2. تحليل بيئة المنظمة:

وللتعرف على نقاط القوة والضعف إضافة الى الفرص والتهديدات، يتم الاعتماد على مجموعة من الطرق والنماذج لتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بصورة منفردة، وهذا راجع الى اختلاف طبيعة القوى والمتغيرات التي تضمها كل منهما، ثم محاولة التوفيق بينهما لتمكين المنظمة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، بناء على نقاط القوة والضعف الداخلية، وهذا ما يمكنها من تحقيق أداء متفوق ومستويات أرباح عالية، او تجنب الخسائر الكبيرة وضمان البقاء والاستمرار في اسوء الحالات. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ. تحليل بيئة المنظمة الداخلية

تتمثل عملية تحليل البيئة الداخلية في القيام بفحص وتحليل دقيق ومععمق لمختلف وظائف وأنشطة المنظمة الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها، بهدف تحديد المهارات والمزايا التي تمثل نقاط قوة بالنسبة لها والتي تعمل على استغلالها لتعزيز قدرتها وكفاءتها لاستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وتجنب التهديدات المحتملة بأقل الخسائر والاضرار الممكنة، كما يسمح هذا التحليل أيضا بتحديد أوجه النقص والقصور التي تعترى وظائف المنظمة والتي تمثل

¹ Njorge J, K. Ongeti W, J. Kinuu D. Kasomi F, M. (2016). **Does External Environment Influence Organizational Performance? The case of Kenya State Corporation.** Management and Organizational Studies. Vol 03. No 03. PP 41-51. P 41

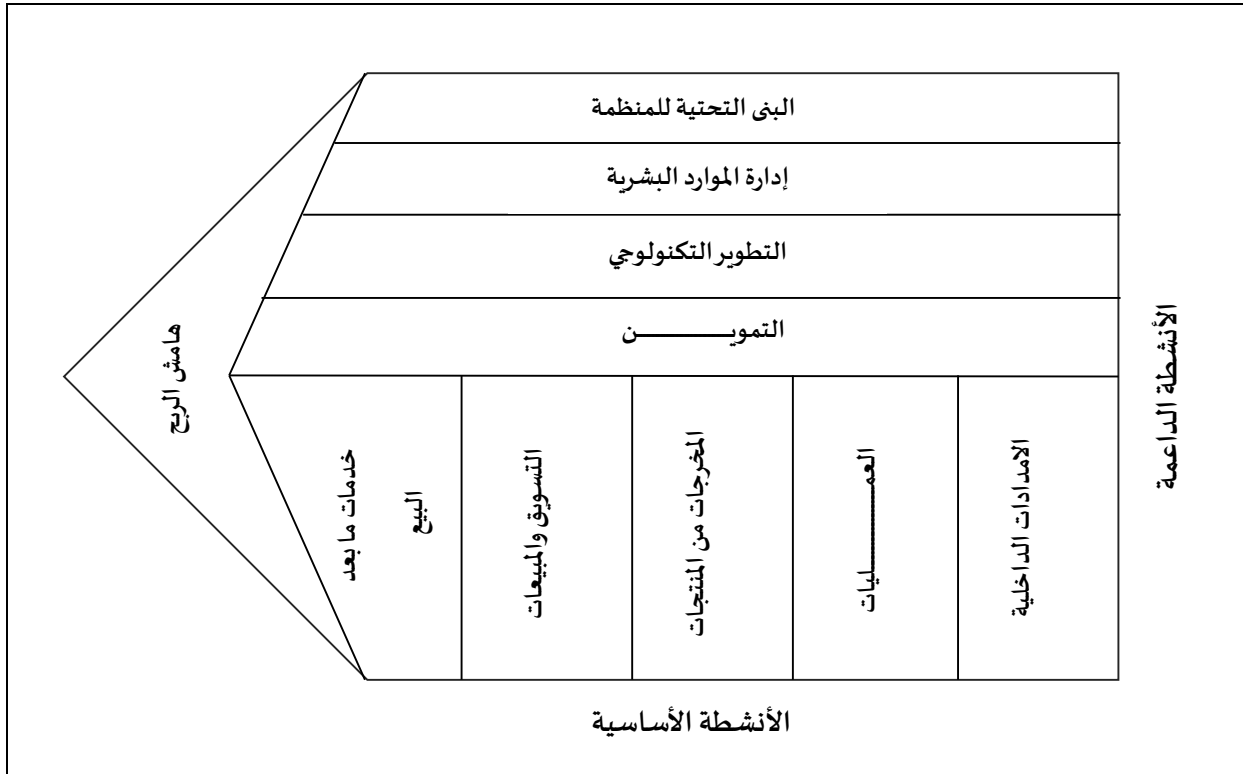
² Kuznetsova, Nina Vladimirovna. Et Al. (2017). **External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organization in the Regional Market of Medical Services.** European Research Studies Journal. Vol 20. No 04A. PP 308-322. P 311.

³ Jane, Njuguna-Kinyua. Justus, Muniyoki. Kiabera, Francis. (2014). **Influence of External Organizational Environment on Performance of Community-Based HIV and AIDS Organizations in Nairobi county, KENYA.** European Scientific Journal. Vol 10. No 28. PP 405-426. P 406.

نقاط ضعف تحد من قدرتها على بلوغ الكفاءة الضرورية التي تسمح لها باستغلال فرص وتجنب تهديدات البيئة الخارجية بالصورة المثالية.¹

وتعتبر سلسلة القيمة Value Chaine التي تشير الى مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بهدف تصميم، انتاج، تسويق، تسليم ودعم منتجات المنظمة، لخلق القيمة لعملائها، من اهم الأدوات المستخدمة لتحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، من خلال تحليل مختلف أنشطتها، والتي حددها Porter في تسعة أنشطة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): سلسلة القيمة ل Porter



المصدر: بلجازية، عمر. (2018/2017). أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة ميدانية لشركات الاتصال في الجزائر-، (أطروحة دكتوراه) ف. تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 29.

يوضح الشكل أعلاه سلسلة القيمة ل Porter، حيث تتكون من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة المتكاملة والمتراصة فيما بينها والتي تؤدي الى خلق القيمة وتحقيق الأهداف مختلف الأهداف التنظيمية، بحيث يؤدي أي نقص أو قصور في وظيفة معينة الى نقص في الوظائف الأخرى والعكس صحيح، ويمكن توضيح هذه الأنشطة ممن خلال الجدول التالي:

¹ هراقمي، نجلاء. بارك، نعيمة. (2022). عناصر البيئة الداخلية وأثرها في بناء استراتيجية النمو الدولي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: مؤسسة كوندور نموذجا. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة. المجلد 07. العدد 01. ص ص 388-407. ص 391.

الجدول رقم (06-01): أنشطة سلسلة القيمة ل Porter

التوضيح	العملية	
الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين، ونشر المدخلات الضرورية للمنتج، مثل مناولة الموارد والتخزين ومراقبة المخزون، والمرجعيات إلى الموردين.	الامدادات الداخلية	الأنشطة الأساسية: تتعلق بجميع الأنشطة المتعلقة بالتجسيد المادي للمنتج وبيعه وتحويله إلى المشتري بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع.
وهي جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل المخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل التشغيل الأمثل للألات، التجميع والتعبئة، الإصلاح والصيانة، وجميع عمليات التسهيل المرافقة	العمليات	
الأنشطة المرتبطة بالتجميع، التخزين وتوزيع المنتجات النهائية للمشتري، مثل تجزئة المنتجات التامة وجدولة وتنفيذ الطلبات	المخرجات من المنتجات	
تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتوفير الوسائل والطرق الضرورية التي تمكن المستهلك من الوصول إلى منتجات المنظمة وشراؤها، وحثهم وتحفيزهم على اتخاذ قرار الشراء، كالإعلان، الترويج، قوى البيع، نظام الحصص، سياسة التسعير واختيار قنوات التوزيع المناسبة.	التسويق والمبيعات	
الأنشطة المرتبطة بتوفير الخدمات الضرورية لتحسين أو المحافظة على قيمة المنتج، مثل التثبيت والإصلاح، التدريب على استخدام المنتج، توريد القطع وتعديل المنتج.	الخدمات	
وهي الأنشطة المسؤولة عن توفير جميع المدخلات الضرورية لسير الأنشطة الأساسية، ك شراء المواد الأولية ومختلف اللوازم والأدوات الأخرى.	التموين	الأنشطة المساعدة: هي الأنشطة المسؤولة عن دعم وضمان السير الحسن للأنشطة الأساسية
وتشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحسين كل من المنتج العملية على حد سواء.	التطوير التكنولوجي	
تتكون من جميع الأنشطة الهادفة إلى توفير الموارد البشرية الضرورية لسير أنشطة المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم.	ادارة الموارد البشرية	
تشمل جميع الأنشطة المسؤولة عن تطبيق مختلف الأنظمة التي من شأنها ضبط ومراقبة عمليات المنظمة، كالإدارة والتخطيط، التمويل، المحاسبة، ادارة الجودة.	البنية التحتية للمنظمة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Koc, T, Bozdog, E, (2017). **Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value**. European journal of Operational Research. Vol 257. No 02. PP 559- 567. P 564-565, chain

ان الطبيعة الديناميكية شديدة التغير لبيئة الأعمال التي تكاد لا تعرف الاستقرار إلا في حالات نادرة جدا، ينتج عنها الكثير من الفرص المختلفة والمتعددة، وهذا ما قد يضع المنظمة في حالة من التردد والتشتت، تجعلها تخسر عامل الزمن في استغلال الفرصة لصالح منافسها، كما قد تفرط في التركيز على عامل الزمن فتسعى إلى استغلال أولى الفرص المتاحة دون التمكن من ذلك وهو ما يحملها تكاليف إضافية غير ضرورية، وحتى في حالة تمكنها من استغلال هذه الفرصة، قد لا تحقق عوائد مجدية مقارنة بالتكاليف المنفقة في سبيل ذلك، ومن هنا تبرز أهمية تحليل البيئة الداخلية في تمكين المنظمة من تحديد الفرصة المناسبة القابلة للاستغلال والتي تحقق لها أكبر العوائد بأقل التكاليف بدقة، واستغلالها في الوقت المناسب وبالصورة المثالية. ما يسمح لها بتحقيق الاسبقية التنافسية على باقي المنظمات المنافسة في السوق.

ب. تحليل بيئة المنظمة الخارجية

يعد تحليل البيئة الخارجية أداة في غاية الأهمية لفهم مختلف العوامل الخارجية، التي من الممكن ان يكون لها تأثير على الخطط والسياسات الاستراتيجية للمنظمة، ولا يساعد تحليل البيئة الخارجية المنظمة على التعامل الجيد مع بيئتها الخارجية فقط وانما يمكنها أيضا من رسم تصورات حول الاتجاهات المستقبلية للصناعة، مما يمكنها من الاستجابة لأي متغيرات مستقبلية بفعالية وبصورة استباقية في حالة وقوعها¹.

وينطوي هذا التحليل على تحليل البيئة الكلية التي تضم مجموع القوى المؤثرة على النشاط الاقتصادي بصورة عامة، إضافة إلى تحليل البيئة الجزئية التي تحدد مدى جاذبية الصناعة ويختلف تأثيرها من صناعة إلى أخرى.

▪ تحليل البيئة الكلية:

يعتبر تحليل PESTLE أداة تخطيط استراتيجية مهمة تُستخدم لتقييم وتحليل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية، حيث يعمل على توفير إطار عمل يساعد المنظمة على فهم تأثيرات مختلف العوامل الخارجية على أداءها.

ويمكن توضيح عناصر هذا التحليل من خلال الجدول التالي: ويشمل العوامل التالية:

الجدول رقم (07-01): عناصر تحليل PESTLE

العنصر	التوضيح
العوامل السياسية (Political Factors)	- تحدد مدى قدرة الدولة على التأثير في صناعة معينة او في الاقتصاد ككل. - تشمل السياسات الضريبية، السياسة الجبائية، التعريف الجمركية وغيرها، - تؤثر بصورة كبيرة على بيئة الاعمال خاصة في حالة ارتفاع معدلاتها وعدم استقرارها.
العوامل الاقتصادية (Economic Factors)	- تشير الى جملة العوامل المؤثرة على أداء الاقتصاد ككل. - ذات تأثير بصورة مباشرة على أداء المنظمة ومن الممكن ان يمتد لفترة طويلة من الزمن. - تشمل معدلات التضخم، اسعار الفائدة، أسعار صرف العملات الأجنبية ومعدلات النمو وغيرها.
العوامل الاجتماعية (Social Factors)	- العوامل الاجتماعية بعين الاعتبار لجميع الاحداث التي تؤثر على البنية الاجتماعية للأسواق. - تشمل العوامل الثقافية، الأعراف والمعتقدات، توجهات الافراد، المستوى التعليمي، التركيبة السكانية وغيرها من العوامل التي تحدد المميزات الاجتماعية للأسواق.
العوامل التكنولوجية (Technological Factors)	- تتعلق هذه العوامل بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات السوق والصناعة، وتشير الى ما يعرف ب الأتممة Automation إضافة الى البحث والتطوير ومقدار الوعي التكنولوجي السائد في السوق.
العوامل القانونية (Legal Factors)	- تشمل جميع الجوانب القانونية، كقوانين التوظيف، الضرائب والخصص، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها من القوانين التي تنظم السوق او الصناعة،

¹ Ashraf Mir, Faizan. Ahmed Mir, Mudasar. (2019). **Macro-Environment Analysis of the Tourism Industry of Kashmir**. E-Commerce for future and trends. Vol 06. No 01. PP 65-76. P 67.

<p>- يمكن لهذه العوامل ان تحد من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، كما قد توفر بعض الامتيازات التي يمكن للمنظمة استغلالها.</p>	
<p>- تشير الى جميع العوامل المتعلقة بالبيئة الطبيعية للمنظمة، ولا تقتصر فقط على عوامل الطقس والمناخ، بل تشمل أيضا الموقع الجغرافي، التغيرات العالمية في المناخ، المياه والموارد الطبيعية والجوفية.</p>	<p>عوامل البيئة والمحيط (Environmental Factors)</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

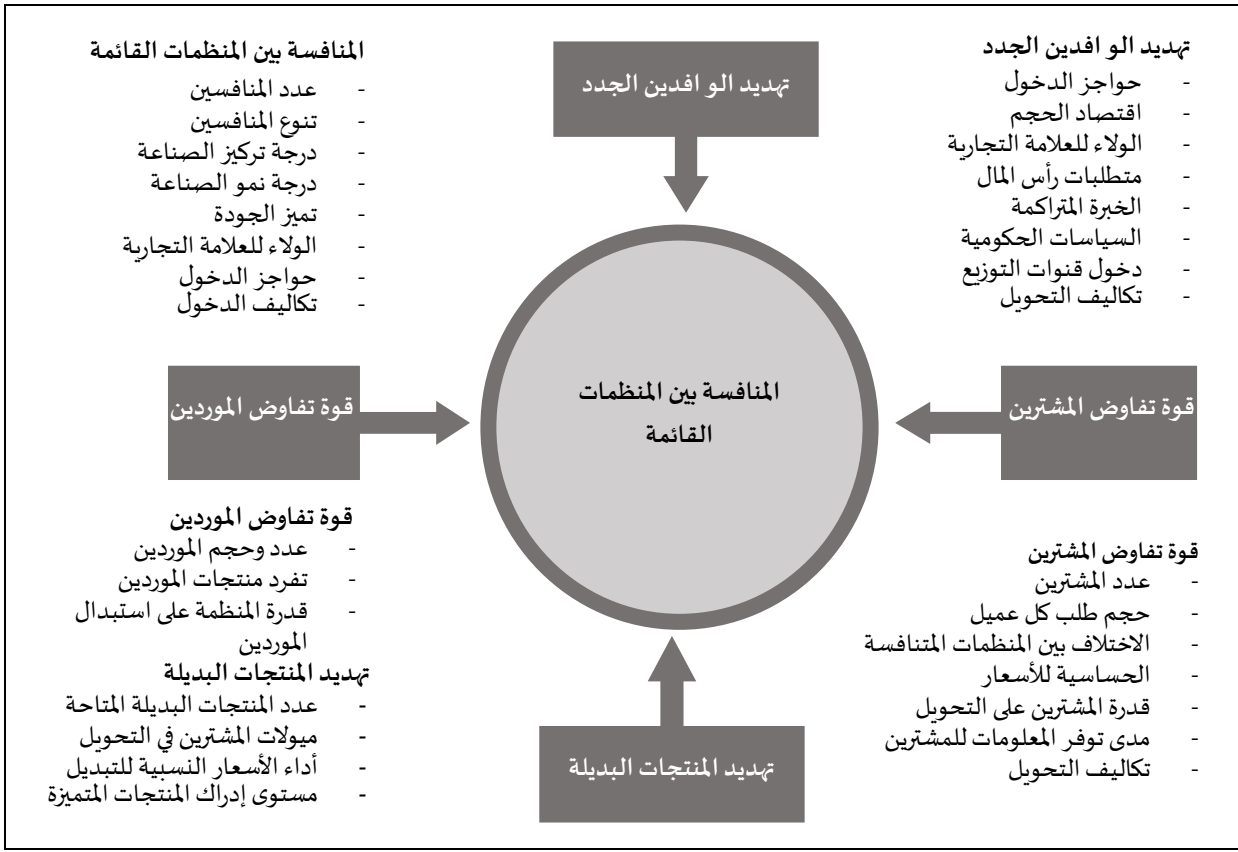
Rastogi, Nitank. Trivedi, Manoj Kumar. (2016). **PESTLE Technique- A tool to Identify External Risks in Construction Projects**. International Research Journal of Engineering Technology. Vol 03. No P 01. PP 384-388. P 385.

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لعناصر تحليل PESTLE الذي يشمل مجموعة من العناصر المكونة للبيئة الكلية للمنظمة، حيث يساعد هذا التحليل على تكوين صورة واضحة على مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمة وادائها، حيث من الضروري اخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المنظمة، او تبينها لاي سياسة او اتخاذها لاي قرار.

▪ تحليل البيئة الجزئية (بيئة الصناعة)

تضم مجموع القوى التي تؤثر على الصناعة ككل وتحدد شدة المنافسة فيها، وفي سنة 1980 قام Michael Porter من خلال كتاب له بعنوان الاستراتيجية التنافسية **Competitive Strategy** بالتطرق الى مختلف القوى المؤثرة على الموقع التنافسي للمنظمة ضمن الصناعة التي تنشط فيها، واعتبر ان شدة المنافسة التي تواجه المنظمة لا تتأثر بمنافسها المباشرين فقط، وانما بمجموعة من القوى حددها Porter في خمسة قوى أساسية وفقا للنموذج التالي:

الشكل رقم (05-01): نموذج القوى الخمس لـ Porter (Five Forces Model)



المصدر: Holem, Yogesh. Pawar, Sehal. Bhaskar Mahesh P. (2019). **Porter's Five Forces Model : Gives You a Competitive Advantage.** Journal of Adv Research in Dynamical & Control System. Vol 11. No 04. PP 1436-1448. P 1438.

يعتبر نموذج القوى التنافسية الخمس أو نموذج هيكل الصناعة، من أهم النماذج وأكثرها ملائمة لتحليل البيئة التنافسية للصناعة، حيث ينطلق من فكرة أن بيئة الصناعة هي محصلة لمجموعة من القوى التي تؤدي إلى خلق كل من الفرص والتهديدات، وأن جميع المتغيرات البيئية إنما هي ناتجة عن تحركات هذه القوى والتفاعل فيما بينها داخل وخارج حدود الصناعة.¹

ويمكن توضيح مكونات النموذج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08-01): عناصر نموذج القوى الخمس لـ Porter

القوى	التوضيح
تهديد الوافدين الجدد	- يُنظر إلى أي منظمة تحاول الاستحواذ على حصة سوقية في صناعة ما وبناء مركز تنافسي فيها على أنها وافد جديد بغض النظر عن إنشاء كيان جديد من عدمه. - ويرتبط تهديد الوافدين الجدد بالحواجز أو التي تحول دون دخولهم الصناعة، بالإضافة إلى حدة ردة فعل المنافسين القائمين مسبقاً فيها. - تعتمد المنظمات القائمة على ستة مصادر أساسية لإنشاء حواجز الدخول وتعزيزها وهي:

¹ Paul H, K, Ho. (2016). **Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, and Performance in Hong Kong's Construction Industry.** Journal of Management in Engineering. Vol 32. No 02. PP 1-14. P 02

<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقتصاد الحجم: يشير الى انخفاض التكلفة الوحيدة للمنتجات والخدمات نتيجة لزيادة حجم الإنتاج الكلي لفترة معينة. ▪ تميز المنتجات/ الخدمات: وما ينتج من تكوين علامة تجارية قوية، وكسب ولاء العملاء، تجبر الوافدين الجدد على الانفاق بشكل كبير جدا للتغلب على ولاء العملاء لمنتجات من وخدمات المنظمات القائمة. ▪ تكاليف التحويل: هي التكاليف التي يتحملها الوافد الجديد لتحويل المشتريين من الطلب على منتجات وخدمات المنظمات القائمة الى الطلب على منتجاته وخدماته ▪ الوصول الى قنوات التوزيع: الصعوبات التي يواجهها الوافد الجديد في الوصول الى قنوات التوزيع والتي في الغالب ما تكون قد تم شغلها كليا من طرف المنظمات القائمة. ▪ السياسات الحكومية: تشير الى بعض القوانين والسياسات التي تمنع الوافد الجديد من دخول الصناعة كالتراخيص، القوانين المتعلقة بالبيئة وغيرها. 	
<ul style="list-style-type: none"> - يشير الى الصراع على احتلال مركز تنافسي قوي، باستخدام أساليب وطرق مختلفة. - تتحدد بعدة عوامل أهمها: عدد المنظمات ومدى تكافؤها، معدل نمو الصناعة، ارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين، غياب التميز بين المنتجات والخدمات، تنوع الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين، حواجز الخروج وتكاليف التحويل. 	<p>التنافس بين المنظمات القائمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المنتجات البديلة هي المنتجات التي يمكن ان تحل محل منتجات الصناعة المعنية في اشباع حاجات ورغبات الزبائن. - تحدد المنتجات البديلة من ربحية منظمات الصناعة المعنية. - تقلل المنتجات البديلة من قدرة منظمات الصناعة المعنية على النمو والتطور في فترات الازدهار. - يكون تهديد المنتجات البديلة أكثر حدة كلما كانت اسعراها أكثر جاذبية مقارنة بأسعار منظمات الصناعة المعنية. 	<p>تهديد المنتجات البديلة</p>
<ul style="list-style-type: none"> تكون القوة التفاوضية لمجموعة من المشتريين أكثر قوة إذا كانت: - قيمة مشترياتها تمثل نسبة كبيرة من مبيعات المنظمة. - تتميز بحساسية عالية لتغيرات الأسعار. - تملك المعلومات الكاملة. - تتحمل تكاليف تبديل منخفضة في حالة ما إذا قررت ذلك. 	<p>القوة التفاوضية للمشتريين</p>
<ul style="list-style-type: none"> تزداد القوة التفاوضية للموردين إذا توفرت مجموعة من الشروط والمتمثلة في: - عدد الموردين ودرجة تركيزهم. - عدم وجود منتجات بديلة لمنتجات الموردين. - لا تمثل منظمات الصناعة عميل مهم بالنسبة للموردين، تمثل منتجات الموردين مدخلا رئيسيا وهما بالنسبة للصناعة. - يقدم الموردون منتجات وخدمات متفردة ومتميزة بالإضافة الى تهديد التكامل الامامي. 	<p>القوة التفاوضية للموردين</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Technique for analyzing industries competitors**. Free Press. New York. P 07-29.

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لعناصر نموذج القوى الخمس لـ Porter، حيث يؤدي تفاعل هذه العناصر فيما بينها الى تحديد مدى ربحية الصناعة وجاذبيتها بالنسبة للوافدين الجدد، ولذلك فهي تشكل في نفس الوقت حواجز امام دخولهم، في حالة ما إذا تمكنت المنظمات القائمة من استغلالها لصالحها.

ان تحليل بيئة المنظمة يعتبر الخطوة الأولى التي تنطلق منها المنظمة في إطار سعيها الى بلوغ درجة التنافسية المطلوبة، بحيث يساعد على تحديد الموارد والقدرات الواجب الاعتماد عليها والجوانب التي يجب العمل على تحسينها وتطويرها فضلا عن تحديد ورسم الاستراتيجية الضرورية لتحقيق ذلك العامل المميز الذي يمكنها من تقديم قيمة اقتصادية متفردة للعميل ويجعل من منتجاتها او خدماتها تمثل الخيار الأول بالنسبة له من بين جميع الخيارات والبدائل المتاحة في السوق ويمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة وفعالية عالية، وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية. التي سيتم التطرق اليها من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

ان التحولات الكبيرة التي شهدتها العالم خلال القرن الأخير من الزمن، من عولمة وتحرير الأسواق والانفتاح على التجارة الخارجية، جعل من الأسواق المحلية والعالمية ساحة صراع بين العديد من المنظمات المتنافسة لتحقيق ذات الأهداف، حيث يسعى كل منها الى الغاء الآخر بالاعتماد على موارده وقدراته ومن خلال استغلاله لجميع العوامل والمتغيرات التي تفرزها بيئة الاعمال لصالحه، وهذا ما جعل من امر نمو وازدهار المنظمة بل وحتى بقائها واستمرارها امراً في غاية الصعوبة والتعقيد، يرتبط أساسا بمدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها، تضمن لها التفوق المستمر والريادة امام منافسيها. وفيما يلي محاولة لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية، منشأها وكيفية المحافظة عليها.

1. تعريف الميزة التنافسية

يعتبر Michael Porter اول من صاغ مفهوم الميزة التنافسية، كعامل محدد لأداء المنظمات في ظل المنافسة العالمية، واعتبرها نتيجة للاستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف المنظمة للقيام بمختلف أنشطتها واعمالها. والتي تمكنها من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالربحية والاستمرار والنمو. كما اعتبر ان نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تنعكس في شكل تكاليف منخفضة تساعد على فرض أسعار منخفضة نسبيا او في شكل منتجات وخدمات متميزة مقرونة بأسعار مرتفعة نظير ذلك، وان تحقيق التفوق والاستمرارية مرتبط بمدى قدرة المنظمة على استدامة هذه المزايا التنافسية من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة او من خلال الإنتاج بفعالية عالية.¹

والجدول الموالي يستعرض بعض تعاريف الميزة التنافسية

¹ Heshmati, Almas. Kim, Jungsuk. (2016). *Efficiency and Competitiveness of International airlines*. Springer nature, P 06

الجدول رقم (09-01): تعريف الميزة التنافسية

المصدر	التعريف
Hakkak & Ghodsi (2015)	هي قدرة المنظمة على انتاج سلع وخدمات أكثر قيمة من وجهة نظر العميل من تلك التي ينتجها منافسوها. ¹
Catherine & Peteraf (2016)	هي الدرجة التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها في سوق منتج او خدمة معينة. ²
Vahdati & Nejad (2018)	هي ذلك العامل او مجموعة العوامل التي يصعب تقليدها وتسبب نجاح وتفوق المنظمة عن غيرها من المنافسين في سوق تنافسية. ³
Potjanajaruwit (2018)	تشير الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على تمييز نفسها عن غيرها من المنافسين. ⁴
Negulescu (2019)	هي قدرة المنظمة على تحقيق أداء يفوق أداء منافسيها فيما يتعلق بتحقيق أهدافها الأساسية من نمو وربحية. ⁵

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

ومن الملاحظ من خلال التعاريف السابقة وجود اتجاهات مختلفة لتعريف الميزة التنافسية، يمكن حصرها في ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- الاتجاه الأول: يربط هذا الاتجاه الميزة التنافسية بالقيمة الاقتصادية للمنظمة، بحيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة التنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها.
- الاتجاه الثاني: يربط هذا الاتجاه الميزة التنافسية بالتميز، بحيث تكون المنظمة قادرة على خلق ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تمييز نفسها عن باقي المنظمات الأخرى.
- الاتجاه الثالث: يربط هذا الاتجاه الميزة التنافسية بالأداء المتفوق والكفاءة في تحقيق الأهداف الأساسية، بحيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية إذا كانت قادرة على التفوق في الأداء على منافسيها وتحقيق نتائج مرتفعة مقارنة بهم.

وعليه فإن هذا التعدد في التعاريف لا يعكس اختلافا كبيرا في وجهات النظر، بقدر ما يعكس تعدد جوانب الميزة التنافسية، بحيث اعتمد كل اتجاه من الاتجاهات الثلاث أعلاه على جانب معين في تعريفه لها، ولا يمكن اهمال أي جانب من هذه الجوانب او التقليل من أهميتها لتقديم تعريف شامل ذو دلالة لهذا المفهوم الحساس والمهم.

وعطفاً على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع العوامل، الخصائص والقدرات التي، تعتمد عليها المنظمة لتقديم قيمة اقتصادية أكبر للعميل، بما يسمح لها بتحقيق التفرد والتميز عن منافسيها وتحقيق أهدافها

¹ Hakkak, Mohammad. Ghodsi, Masoud. (2015). **Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard**. International Journal of Asian Social Science. Vol 05. No 05. PP 298-308. P 299.

² Martina, Catherine A. Peteraf, Margaret. (2016). **Competitive Advantage**. In: Augier, M. Teece, D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan. London. PP 01-03.

³ Vahdati, Hojjat. Nejad, Seyed Hadi Mousavi. Shahsiah, Neda. (2018). **Generic Competitive Strategies Toward Achieving Sustainable And Dynamic Competitive Advantage**. Revista Espacios. Vol 39. No 13. PP 25-36. P 26-27.

⁴ Potjanajaruwit, Pisit. (2018). **Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand**. Journal of International Studies. Vol 10. No 01. PP 104-111. P 106.

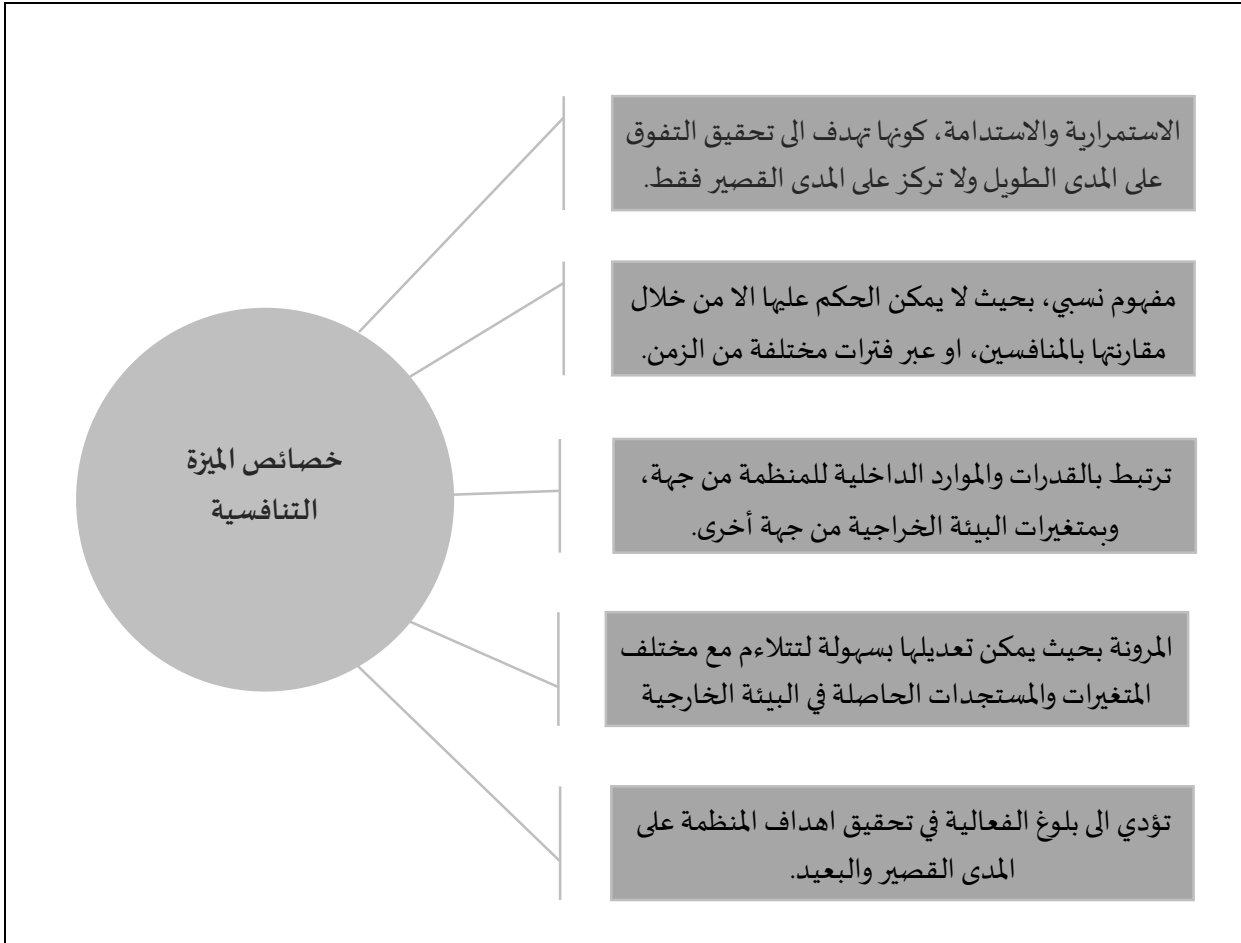
⁵ Negulescu, Oriana Helena. (2019). **the importance of competitive advantage assessment selecting the organization's strategy**. Review of General Management. Vol 29. Vol 01. PP 70-82. P 71.

المختلفة. وتعتمد استدامة الميزة التنافسية على مدى تميز الموارد والقدرات القائمة عليها وصعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

2. خصائص الميزة التنافسية:

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز الميزة التنافسية. يمكن ان توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06-01): خصائص الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

مبروك، صليحة. شراد، صابر. (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 02. العدد 02. ص ص 241-254. ص 243-244.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

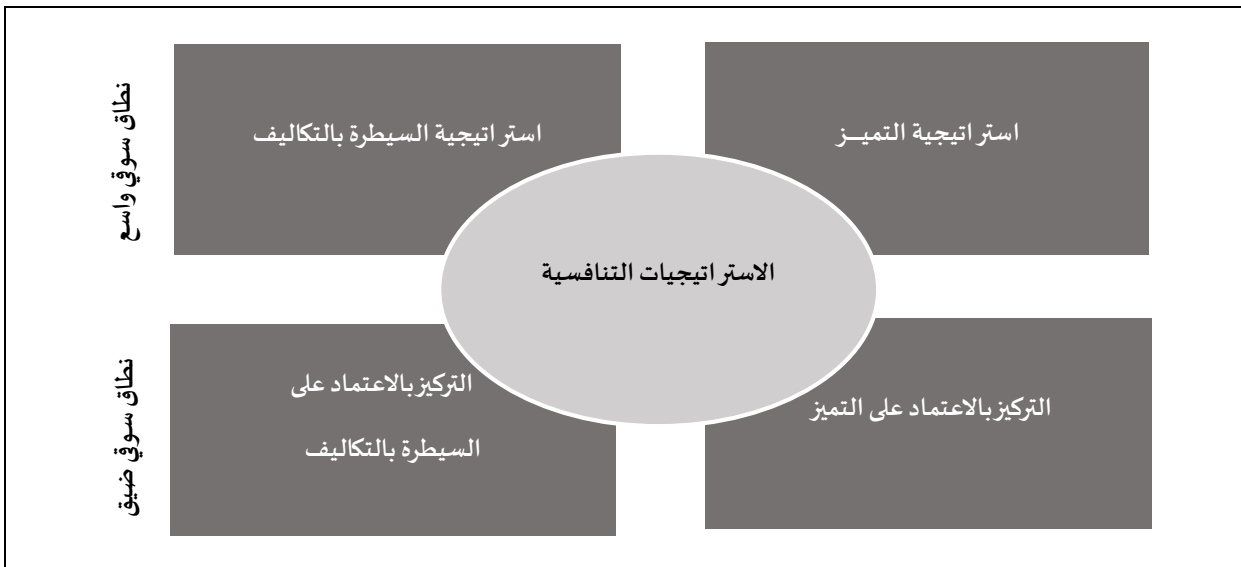
الاستراتيجية التنافسية هي تلك العملية الهادفة الى تطوير الميزة التنافسية وتحقيق عوائد مرتفعة لأصحاب المصلحة، وتتحقق من خلال الإدارة الفعالة للموارد والقدرات والكفاءات الجوهرية للمنظمة، بالإضافة الى الاستجابة الى فرص وتهديدات البيئة الخارجية، وتعتبر الموارد نقطة بداية الاستراتيجية التنافسية وتعبر عن المدخلات المطلوبة لإنتاج منتج او خدمة معينة، وتشمل كل من الموارد الملموسة كالمواد الأولية، المباني، الآلات ومختلف المعدات والتجهيزات، والموارد غير الملموسة كالموارد المالية، التكنولوجيا، راس المال البشري، شبكة التوريد، قنوات التوزيع، براءات الاختراع، العلامة التجارية، قاعدة الزبائن، حقوق ملكية العلامة التجارية وسمعة المنظمة، والتي يمكن دمجها وتطويرها لتأخذ شكل قدرات

تؤدي الى خلق ما يعرف بالكفاءات الجوهرية، التي تعتبر لمصدر الرئيسي لميزة التنافسية، كونها تعتبر العنصر الأساسي الذي يعزز من قدرة المنظمة على تحويل مختلف الموارد الى منتجات وخدمات تنافسية، كما انها تعتبر من العوامل الضمنية المدمجة في مختلف العمليات، وهو ما يجعل من امر تقليدها ومحاكاتها امرا في غاية الصعوبة والتعقيد من طرف المنافسين.

وتمكن الاستراتيجية التنافسية الفعالة المنظمة من تحقيق مركز تنافسي مريح في مواجهة مختلف القوى التنافسية، وذلك من خلال تمكينها من التعامل الجيد مع مختلف العوامل التي تفرضها بيئة عملها، وهو ما يتضمن تعديلها وتغييرها باستمرار وإعادة تنظيم كفاءاتها ومواردها للتفاعل الجيد معها¹.

وفي هذا الإطار أكد (Porter) ان امام المنظمة ثلاثة خيارات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وتسمى بالاستراتيجيات التنافسية القاعدية، تحدد من خلال قدرات وموارد المنظمة بالإضافة الى نطاق وبنية السوق المستهدف، وما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم (01-07): الاستراتيجيات التنافسية ل Porter



المصدر: Ali, Bayad Jamal Ali. Govand, Anwar. (2021). **Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage**. International Journal of Advanced Engineering, management and Science. Vol 07. No 06. PP 42-51. P 43.

ويمكن توضيح الاستراتيجيات القاعدية الثلاث وسبل تحقيقها من خلال الشكل التالي:

¹ McGee, John. Sammut-Bonnici, Tanya. (2014). **Competitive Strategy**. In : Cary L Cooper (ed). Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons. 3rd Edition. PP 01-04. P 01

الجدول رقم (10-01): الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter وعوامل نجاحها

استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy):	
<p>تتمثل في سعي المنظمة لان تكون المنتج الأقل تكلفةً في الصناعة، وفي حالة ما إذا تمكنت المنظمة من تحقيق هذه الاستراتيجية والمحافظة عليها، فإنها ستتمكن من تحقيق والمحافظة على أداء يفوق متوسط أداء الصناعة بشرط ان تتمكن من الاستمرار في فرض أسعار اقل من متوسط أسعار الصناعة او مساوية لها على الاقل.¹ وبعبارة اخرى فإنها تشير الى قدرة المنظمة على تقديم منتجات او خدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسها، عن طريق تدنية تكاليف التصميم، التصنيع والتسويق ومختلف الوظائف الأخرى قدر الإمكان.²</p>	
عوامل نجاحها	مميزات المنظمات الناجحة في تطبيقها
<p>- عامل منحى الخبرة: نظرية الخبرة التي تنص على ان التكلفة الوحيدة لمنتج معين تنخفض بزيادة كمية الإنتاج المتراكم منه، نتيجة لتزايد خبرة العمال تدريجيا في التحكم في تقنيات ووسائل وطرق الإنتاج، وما له من أثر في تقليص الزمن المطلوب للعملية الإنتاجية وتقليل الهدر وسوء استخدام الموارد وحالات التلف.</p> <p>- التوقيت: حيث تكون للمنظمة السبابة في دخول السوق فرصة أكبر للاستفادة من جميع الفرص السوقية المتاحة، واستغلال الأرباح المحققة من ذلك في تعزيز كفاءتها وطاقمها الإنتاجية لتحقيق السيطرة بالتكاليف، وتشكيل حواجز الدخول.</p> <p>- استغلال الطاقة الإنتاجية: وهو ما سيكون له أثر كبير في تخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج،</p> <p>- اقتصاد الحجم: يتمثل في انخفاض التكلفة الوحيدة للمنتج، كلما ارتفع حجم الإنتاج الكلي، نتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات.</p> <p>- العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية: في الغالب ما تؤدي مثل هذه العلاقات الى تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة نتيجة لتكامل الجهود والموارد، والاستفادة من المعارف والخبرات.⁴</p>	<p>- مهارات عالية في تصميم العمليات.</p> <p>- القدرة على تصميم منتجات سهلة التصنيع.</p> <p>- القدرة على الوصول المستمر لرؤوس الأموال وبأقل التكاليف.</p> <p>- الرقابة الدقيقة والفعالة على العمل.</p> <p>- التحكم المطلق في مراقبة التكاليف.</p> <p>- حوافز مبنية على اهداف كمية قابلة للقياس.</p> <p>- القدرة الدائمة على الاحتفاظ بالتكاليف عند أدنى المستويات الممكنة.³</p>
استراتيجية التميز (Differentiation Strategy):	
<p>وتشير الى قدرة المنظمة على تمييز منتجاتها وخدماتها في نظر المستهلك عن باقي المنتجات والخدمات المنافسة، من خلال التركيز على بعض الجوانب التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات المنظمة ومميزاتها كالتكنولوجيا العالية او</p>	

¹ Josiah, Nyauncho M. Nyagara, Nyamweya Issac. (2015). **Assessment of the effect of Cost Leadership Strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya.** International Journal of Business and Management Invention. Vol 04. No 04. PP 01-07. P 02.

² زعرور نعيمة. (2021). **الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة.** مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 04. العدد 03. ص ص 185-198. ص 189.

³ Tanwar, Ritika. (2013). **Porter's Generic Competitive Strategies.** IOSR Journal of Business and Management. Vol 15. No 01. PP 11-17. P 12.

⁴ مزوغ، عادل. (2013). **دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية.** الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. المجلد 05. العدد 02. ص ص 46-52. ص 47-46.

العمالة الماهرة او قنوات التوزيع الفعالة، لتطوير بعض خصائص المنتج المقدم كالجودة او الخدمات المرافقة لعملية البيع او غيرها، وهو ما يسمح بتحقيق ولاء العملاء وتعزيز صورة وسمعة المنظمة.¹

عوامل نجاحها	مميزات المنظمات الناجحة في تطبيقها
- التميز على أساس الجودة: تعتبر الجودة من اهم العوامل التي من الممكن ان تعتمد عليها المنظمة لتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين، حيث في الغالب ما يكون ولاء العملاء أكبر للمنتجات والخدمات ذات الجودة الأعلى في السوق، ويدفعهم الى اتخاذ قرار الشراء بدون تردد ولمرات عديدة مقبلة.	- إمكانية الوصول الى الأبحاث العلمية الرائدة.
- التميز عن طريق مدة حياة المنتج: تشير مدة حياة المنتج الى الفترة الزمنية التي يبقى فيها المستهلك قادرا على استخدام هذا المنتج، وفي الغالب ما يميل المستهلكون الى الاقبال على المنتجات التي لها مدة حياة اطول، ويقبلون بدفع أسعار مرتفعة مقابل الحصول عليها.	- فريق بحث وتطوير لتعزيز الابداعات يتميز بمستوى عالي من المهارة والكفاءة.
- التميز عن طريق تغليف المنتج: فضلا على انه يساعد على حماية المنتج والمحافظة عليه ويبين جملة خصائصه ومميزاته، فإنه يعمل ايضا على تكوين صورة جيدة للمنتج في اذهان المستهلكين.	- فريق مبيعات قوي يملك قدرة عالية على توصيل الخصائص والمميزات التي توفرها منتجات وخدمات المنظمة الى جمهور العملاء بصورة فعالة.
- التميز من خلال شبكة التوزيع: ينشأ التميز من خلال التوزيع من خلال إيجاد او ابتكار طرق وقنوات توزيع فعالة، تساعد على توفير المنتج وتقريبه من قاعدة كبيرة من العملاء وتوفير عليهم عناء الجهد والوقت لإشباع حاجاتهم ورغباتهم بأقل التكاليف الممكنة.	- سمعة جيدة من ناحية الجودة والابتكار. ²
- التميز عن طريق صورة العلامة التجارية: تشير صورة العلامة الى الهوية التي تُعرف بها المنظمة من طرف جمهور العملاء، والتي تتحقق من خلال خدمتهم بصورة جيدة لفترة طويلة للزمن. ³	

استراتيجية التركيز (Focus Strategy):

تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق الكفاءة والفعالية العالية من خلال التخصص في خدمة جزء معين من السوق بدلا من خدمة السوق ككل،⁴

عوامل نجاحها	مميزات المنظمات الناجحة في تطبيقها
- التركيز على التكلفة: وفيها تسعى المنظمة الى السيطرة بالتكاليف لكن لفئة مستهدفة فقط، بدل السوق ككل كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف.	- تستهدف عملاء ذوي تفضيلات متميزة او حاجات ومتطلبات خاصة.
	تستهدف عملاء لهم استعدادات مخلفة للدفع. ⁵

¹ بن جروة، حكيم، بن خيرة، سامي. (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 01. صص 177-193. ص 182.

² Lin, Chien-Hung. Chu, Ying-Chien. (2011). **Types of Competitive Advantage and Analysis**. International Journal of Business and Management. Vol 06. No 05. PP 100-104. P 102

³ مزوغ عادل. (2013). مرجع سابق. صص 48-49.

⁴ مسراتي، خولة، بن نذير، نصر الدين. (2020). اليقظة الاستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البلدية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد 23. العدد 02. صص 663-684. ص 669.

⁵ Schweizer, Lars.Koscher, Eva Maria Katharina. (2022). **Competitive Advantage**. In : Idowu, S. Schmidpter, R. Capaldi, N. Zu, L Del Blando, M. Abreu, R. (eds). Encyclopedia of Sustainable Management. Springer. PP 01-03. P 01.

<p>- التركيز على التميز: وفيها تسعى المنظمة الى تحقيق استراتيجية التميز لكن لفئة معينة فقط من السوق بدل السوق ككل.²</p>	<p>- صغيرة الحجم وقليلة الموارد وتهدف الى التوسع والنمو.</p> <p>- تستهدف سوق المستهدف ضيق لا يدعم اقتصاد الحجم.¹</p>
--	---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

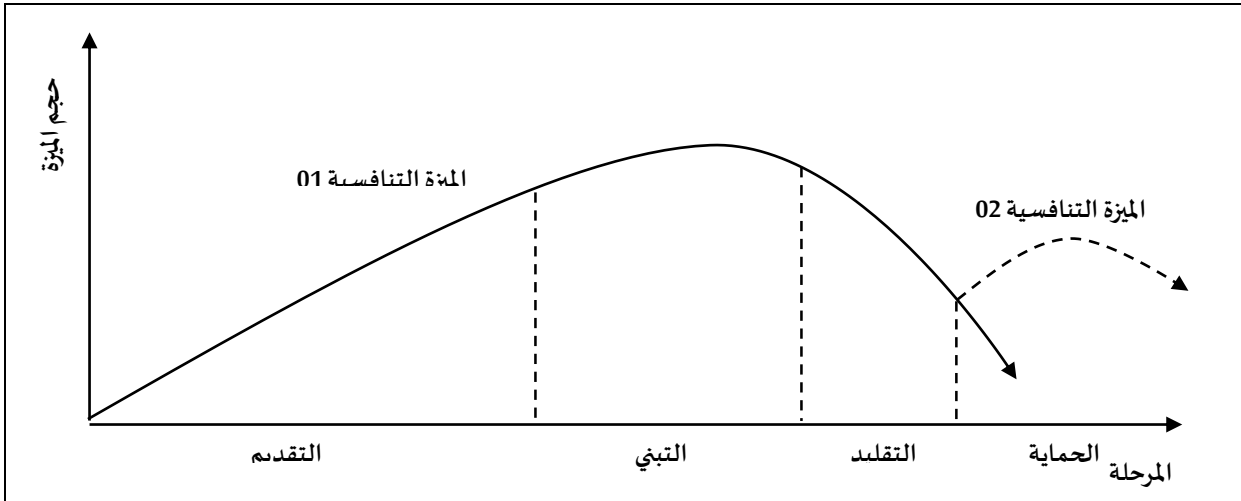
يوضح الجدول أعلاه الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ Porter، مميزات المنظمات الناجحة في تطبيقها إضافة الى عوامل نجاحها، حيث نلاحظ نجاح كل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث يرتبط بمحددتين أساسيتين هما: نطاق السوق المستهدف وخصائصه، وموارد وقدرات المنظمة. وهو ما يفسر نجاح منظمة معينة في تطبيق استراتيجية محددة وفشل أخرى في تطبيق ذات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية

تقوم الميزة التنافسية على فكرة تتعلق ببحث المنظمة عن العوامل والجوانب التي تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها ولا يمكن لها تحقيق الاستمرارية في التفوق، الا إذا تمكنت من المحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة، بحيث كلما كان حجم الميزة أكبر كلما كانت من الصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء من ناحية الجهد أو الموارد المطلوبة او من ناحية الوقت.

وللميزة التنافسية دورة حياة مماثلة تماما لدورة حياة المنتج تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بالتقليد، كما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم (01-08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بوكحيل، عبد الحق. (2021/2020). مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عباس لغرور. خنشلة. الجزائر. ص 149.

¹ Gongera, Enock. Oktoh, Oddilia Nabwire. (2012). **Critical Analysis of Competitive Strategies on Performance and Market Positioning: A Case study of Middle Level Colleges, in Mombasa County.** European Journal of Business and Management. Vol 04. No 17. PP 71- 76. P 73.

² Tanwar, Ratika. (2013). **Porter's Generic Competitive Strategies.** Journal of Business and management. Vol 15. No 01. PP 11-17. P 14-15.

يوضح الشكل أعلاه، حيث تمر بأربعة مراحل أساسية، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال النقاط التالية:¹

1. مرحلة التقديم: تتطلب هذه المرحلة كثير من الوقت، لكونها تحتاج الى تخطيط فعال وتخصيص الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية وتقديمها الى جمهور العملاء، ولذلك فهي تمثل أطول مرحلة للمنظمة الخالقة للميزة التنافسية.
2. مرحلة التبني: تمثل هذه المرحلة استقرار الميزة التنافسية، وتعرف بداية التركيز عليها وتشهد انتشارا واسعا بين العملاء، وهو ما سينعكس على أداء المنظمة ونتائجها ويمكنها من تحقيق مستويات أرباح عالية، وهو ما يجعل المنظمات المنافسة تسعى الى تقليدها ومحاكاتها، وتبدأ في التحرك الفعلي لاكتشاف مصدر هذه الميزة.
3. مرحلة التقليد: ينجح المنافسون في هذه المرحلة من تقليد الميزة التنافسية للمنظمة، ويقل حجمها ودرجة تركيزها وتراجع أرباح المنظمة بصورة كبيرة جدا.
4. مرحلة الحماية: تجدر الإشارة الى ان هذه المرحلة تبدأ بمجرد بداية المنافسين في السعي الى تقليد الميزة التنافسية للمنظمة، وتشير الى تحرك المنظمة الى حماية ميزتها من التقليد والمحاكاة والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

ومن هذا المنطلق فان امر تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية للمنظمة يعتبر امرا شبه حتميا في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات القائمة التي تسعى كلها الى تحقيق الهدف ذاته وهو التفرد والتميز عن البقية والغاء الأطراف المنافسة الاخرى، وعليه فان المحافظة على استمرارية حالة التفوق التي تحققها المنظمة الخالقة للميزة التنافسية، يرتبط بقدرتها على تحسينها وتطويرها باستمرار قبل ان يتمكن المنافسون من تقليدها، وهذا ما يتطلب منها العمل على عرقلة ومنع المنافسين من الوصول الى مصدرها لربح الوقت الضروري لتحقيق ذلك، بحيث ما إن يتمكن المنافسون من التعرف مصدرها وتقليدها حتى تكون المنظمة قد تمكنت من تطوير ميزة تنافسية جديدة وهو ما يضمن لها الاستمرار في التفوق والتميز عن منافسيها.

ومن اهم ما يمكن للمنظمة فعله لحماية ميزتها من التقليد والمحاكاة ما يلي:²

- عوائق التقليد: بمجرد وصول الميزة التنافسية الى مرحلة التبني، تبدأ المنظمة في تحقيق معدلات أرباح مرتفعة جدا مقارنة بمنافسيها في السوق، وهو ما يدفعهم الى البحث عن الموارد والكفاءات والمصادر التي تسمح لها باستغلال الفرص السوقية وبصورة استباقية، وحشد الموارد والقدرات الضرورية لتقليدها ومحاكاتها، وعليه فان الإشكالية تكمن في كمية الوقت المستغرق من طرف المنافسين لتقليد هذه الميزة، بحيث كلما كان هذا الوقت اكبر كلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة اكثر استدامةً، وعليه من الضروري على المنظمة بناء ميزتها التنافسية بالاعتماد على موارد معنوية تمكنها من بناء مركز تنافسي قوي، كصورة العلامة التجارية والسمعة الجيدة، والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وغيرها.
- المرونة: ويقصد بها الاستجابة السريعة والفعالة لجميع المتغيرات التي تطرأ في بيئة الصناعة، وهذا لا يتحقق الا من خلال اتباع استراتيجية مرنة يمكن تغييرها وتعديلها بسهولة لتتلاءم مع الظروف والمعطيات الجديدة التي تفرضها الصناعة، وهو ما يجعل من امر تقليد الميزة التنافسية للمنظمة امرا في غاية الصعوبة، على عكس تلك المنظمات التي تتبع استراتيجية ثابتة طوال الوقت.

¹ بوكحيل، عبد الحق. (2021/2020). مرجع سابق. ص 150.

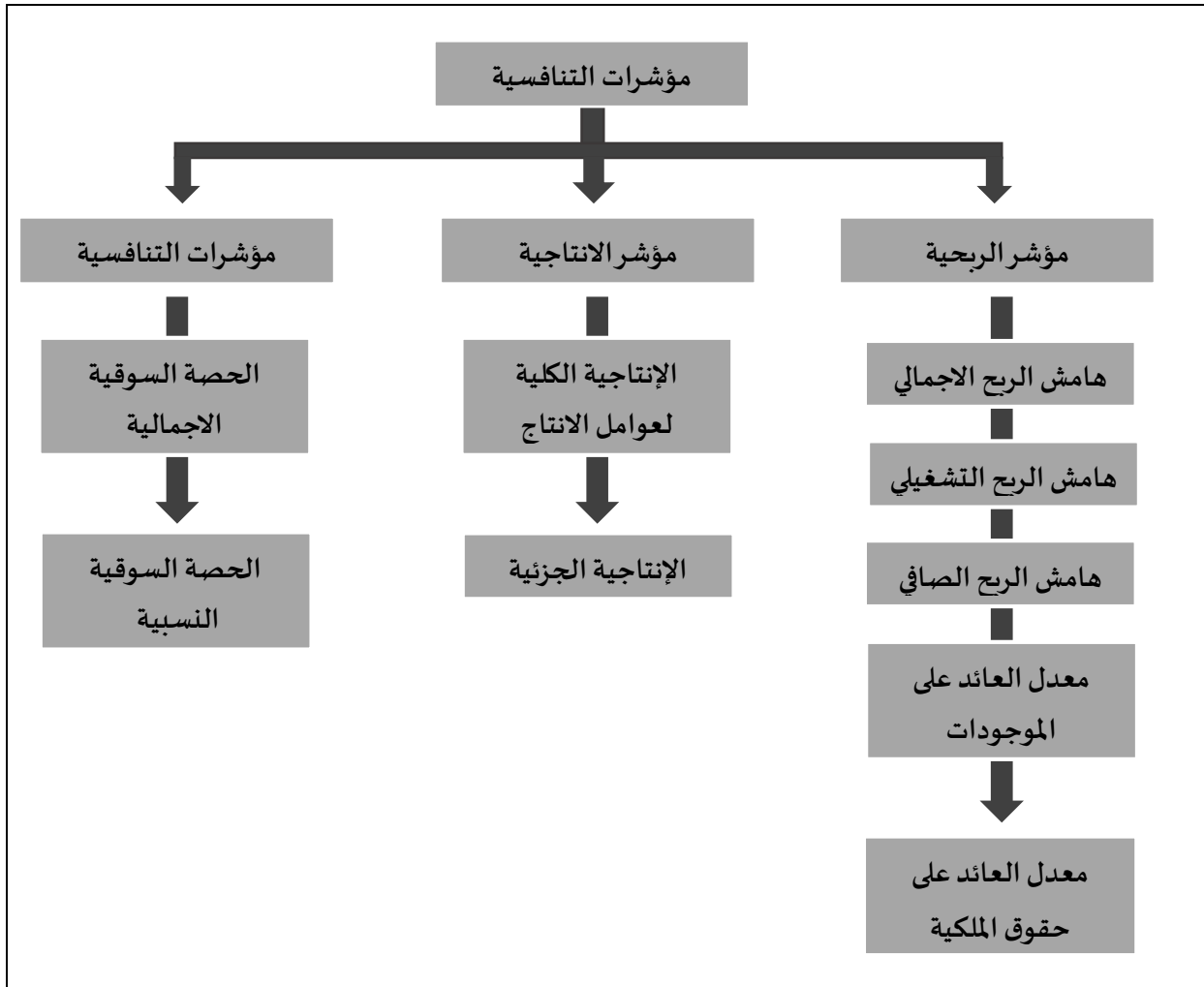
² بكوش، سارة. (2020). ادارة تنوع الموارد البشرية كمدخل تعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال. الافاق للدراسات الاقتصادية. المجلد 05. العدد 02. ص ص 246-262. ص 255-256.

- حركية الصناعة: بالرغم من تأسيس المنظمة لمجموعة من عوائق التقليد، وتميزها بالمرونة العالية، فإن حركية الصناعة والتغيرات الشديدة التي تشهدها، تجعل من هاذين العاملين لا يضمنان لها استمرارية التميز والتفوق، بل يمكنها فقط من عرقلة المنافسين من تقليد ميزتها التنافسية وريح الوقت الضروري لتحسينها قبل ان يتمكنوا تقليدها ومحاكاتها، اذ لا تتحقق استمرارية التفوق التي تحققه المنظمة الا من خلال تحقيق مستويات عالية لتجديد المنتجات والخدمات، وتطوير وتنمية القدرات والموارد المميزة للمنظمة بصورة مستمرة وخاصة المعنوية منها.

المبحث الثالث: مؤشرات التنافسية:

تنعكس درجة التنافسية التي تحققها المنظمة بصورة مباشرة على أدائها ونتائجها، ولهذا في اغلب الأحيان ما يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء للاستدلال على تنافسية المنظمة، ومن اهم هذه المؤشرات، مؤشر الربحية، مؤشر الإنتاجية ومؤشر الحصة السوقية. والتي تنقسم بدورها الى مؤشرات فرعية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-09): مؤشرات التنافسية



المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الموالية

يوضح الشكل أعلاه مؤشرات قياس التنافسية ومقاييسها الفرعية وهو ما سيتم التطرق اليه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مؤشر الربحية

تعتبر الربحية من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها للاستدلال على أداء المنظمة وتنافسياتها، كونها تشير إلى محصلة أنشطتها وقدرتها على تحقيق التطلعات المختلفة لأصحاب المصلحة، وفيما يلي محاولة لتوضيح مفهومها ومختلف مؤشرات

1. مفهوم الربحية

يعد تحقيق الربح من الأهداف العامة لمختلف المنظمات الاقتصادية، بحيث تقوم باستغلال جميع أصولها ومواردها وإدارتها بأفضل صورة ممكنة بهدف تعظيمه، والرفع من مستوياته باستمرار، ويعكس قدرة المنظمة على المحافظة على رأس مالها وتعظيمه، وتحقيق تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة فيها، خاصة إذا كان يعرف منحنيات تصاعدية، ويعبر الربح من الناحية المحاسبية عن الفاض الناتج عن طرح مجموع التكاليف المتأتية من نشاط المنظمة من الإيرادات الكلية التي تحققها خلال دورة محاسبية واحدة، أما الربحية فتشير إلى العلاقة النسبية التي تربط مقدار الأرباح المحققة من بالأصول والموارد المستثمرة لتحقيقها.¹ كما تعرف بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من أنشطتها الاقتصادية عن طريق استخدام مختلف أصولها الاقتصادية".² أو أنها " القدرة المنظمة على تحقيق الأرباح باستخدام رأس المال وعوامل الإنتاج بغض النظر عن أصلهما".³

وعليه فإن الربحية تعتبر مؤشر جيد جدا يمكن الاعتماد عليه للدلالة على كفاءة المنظمة في استثمار وتوظيف أصولها ومواردها في المجالات الخالفة للقيمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، كما تعتبر مقياس جيد للكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكفاءتها في تسيير مختلف أنشطتها، وظائفها ومهامها.⁴ على عكس الأرباح التي لا يمكن الاعتماد عليها كمقياس للحكم على الكفاءة الاقتصادية للمنظمة كونها لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول والموارد المستثمرة لتحقيق ذلك، فقد تكون المنظمة الأقل تحقيقاً للأرباح هي المنظمة الأكثر ربحية وبالتالي الأكثر كفاءة، كونها اعتمدت في ذلك على أصول وموارد أقل من تلك التي حققت أرباح أعلى بالاعتماد على موارد وأصول أكبر.

2. مؤشرات الربحية:

تعتبر الأرباح المحققة، سواء كانت أرباح متأتية من النشاط الاستغلالي للمنظمة أو الأرباح الاجمالية، بالإضافة إلى أصولها الاقتصادية الأساس الذي يتم الاعتماد عليه عند محاولة الاستدلال على ربحيتها، كون هذه الأخيرة تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلال الاستغلال الأمثل لأصولها ومواردها، كما يتم في بعض الأحيان الاعتماد على مبيعات المنظمة للاستدلال على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلالها، وعلى هذا الأساس تبرز العديد من المؤشرات التي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أ. هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin):

¹ الجشعمي، فائزة حسن مسجت. (2022). تحليل نسب الربحية باستخدام (ROE-ROA) وأهم البنود المالية المؤثرة في الأرباح-دراسة مقارنة لعينة من المصارف الأهلية في العراق للمدة 2017-2020. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة. المجلد 05. العدد 02. ص ص 257-276. ص 260.

² Geamanu, Marinela. (2011). **Economic Efficiency and Profitability**. Studia Universitatis Goldis – Seria Stiinte Economice. Vol 21. No 02. PP 116-119. P 116.

³ Dicu, Consuela. Bondoc, Maria Daniela. Popescu, Mihaela Bianca. (2019). **A Quantitative Approach to Profitability Ratios**. Scientific Bulletin-Economic Sciences. Vol 18. No 01. PP 57-65. P 58.

⁴ بن سليمان، سوراية. بوهالي، رتيبة. (2022). أثر هيكل الملكية وتكاليف الوكالة على الربحية مؤسسات مؤشر CAC40 الفرنسية دراسة قياسية باستخدام نماذج البانال. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة. المجلد 05. العدد 01. ص ص 25-45. ص 27.

يعتمد هذا المؤشر على الأرباح الاجمالية للاستدلال على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلال مبيعاتها، وبهذا فان مستوياته المرتفعة تدل اما على ارتفاع أسعار بيع منتجات وخدمات المنظمة، او الى انخفاض تكاليف انتاجها او الاثنين معا، ويحسب وفقا للعلاقة الرياضية التالية:¹

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = 100 \times \frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

هامش الربح التشغيلي (Operating Profit Margin):

على خلاف مؤشر هامش الربح الإجمالي، يعتمد هذا المؤشر على هامش الربح التشغيلي، للاستدلال على قدرة منظمة على تحقيق الأرباح من خلال مبيعاتها، بحيث تدل النسب العالية لهذا المؤشر على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلال أنشطتها الاستغلالية فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار لأي نشاط او معاملة مالية وما ينتج عنها من تدفقات سواء كانت في شكل نواتج وأعباء، او أنشطة او عمليات أخرى تدخل ضمن الأنشطة الغير عادية للمنظمة، وبعبارة أخرى فان النسب المرتفعة لهذا المؤشر لا تدل فقط على قدرة المنظمة على تعظيم مبيعاتها، وانما على قدرتها على تدنية نفقاتها التشغيلية أيضا. ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = 100 \times \frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{المبيعات}}$$

ب. هامش الربح الصافي (Net Profit Margin):

هو صافي الربح الى الإيرادات التي تحققها المنظمة من خلال مبيعاتها، يتم التعبير عنه في الغالب في شكل نسبة مئوية، تبين مقدار ما تحققه المنظمة من أرباح مقابل كل وحدة نقدية من مبيعاتها، وتختلف معدلات هذا الهامش من منظمة الى أخرى ومن صناعة الى أخرى، حسب الظروف العامة لكل صناعة، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:³

$$\text{هامش الربح الصافي} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

ان المؤشرات الثلاث أعلاه في المجمل هي مؤشرات تعكس مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها، وعليه فإنها تعبر نسب ذات أهمية أكبر بالنسبة لقادة ومسيري المنظمة مقارنة بأهميتها بالنسبة للدائنين وأصحاب رؤوس الأموال،

¹ Abdul Rahman, Abdul Aziz A. (2017). **the Relationship between Solvency Ratios and Profitability Ratios: Analytical Study in Food Industrial Companies Listed Amman Bursa**. International Journal of Economic and Financial Issues. Vol 07. No 02. PP 86-93. P 88.

² معاش، امينة دلالة. بن تريح، بن تريح. (2021). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاغواط. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 05. العدد 02. صص 85-104. ص 93.

³ Giri Gintang Miransyah. Sri Rahayu Sangra Dempo. Sustina. (2021). **Profitability Ratio Analysis at PT. Medikaloka Jermina, TBK. Bina Bangsa**. International Journal and Management. Vol 01. No 01. PP 60-67. P 61.

وعلى هذا الأساس فإن هناك نسب أخرى تعتمد على الموارد بدل الاعتماد على المبيعات كأساس للحكم على ربحية المنظمة، ويمكن توضيح هذه النسب من خلال ما يلي:¹

ج. معدل العائد على الموجودات (Rate of Return on Investment):

يُستخدم معدل على الاستثمارات للاستدلال على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلال موجودتها، ويعكس كفاءتها في إدارة جميع الأموال المستثمرة، بحيث كلما ارتفعت نسب هذا المؤشر كلما كان ذلك دليل على فعالية كفاءة السياسة الاستثمارية للمنظمة، ويُحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{الصافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100$$

د. معدل العائد على حقوق الملكية

يقيس هذا المؤشر قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من خلال حقوق الملكية، ويمثل العائد الذي يحققه المساهمون نظير توظيف أموالهم في أسهم المنظمة، ويعكس كفاءة المنظمة ورشادة قراراتها الاستثمارية والتشغيلية، كما تساعد مستوياته المرتفعة على تعزيز قدرة المنظمة على اللجوء إلى الرفع من رأسمالها عن طريق إصدار أسهم جديدة عند الحاجة، ويُحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

المطلب الثاني: مؤشر الإنتاجية:

تعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعكس الأداء المتفوق سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي، وفيما يلي محاولة لتوضيح مفهوم الإنتاجية على مستوى المنظمة، أهميتها ومؤشرات قياسها.

1. مفهوم الإنتاجية

على مستوى المنظمة يُقصد بالإنتاجية بلوغ الأهداف من خلال تعزيز القدرة على تحقيق أقل التكاليف الممكنة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يتضمن عنصرين أساسيين هما الفعالية التي تشير إلى القدرة العالية على بلوغ الأهداف، والكفاءة المتعلقة بتدنية التكاليف.

وعليه فإن الإنتاجية هي تلك العلاقة التي تربط ناتج العملية الإنتاجية بالموارد المستخدمة فيها، بحيث ترتفع كلما ارتفعت كمية الناتج بصورة أكبر مقارنة بالموارد المستخدمة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد ارتباط موجب دوماً بين الإنتاج والإنتاجية، بحث لا تؤدي الزيادة في الإنتاج بالضرورة إلى الزيادة في الإنتاجية، كما لا يؤدي تناقص الإنتاج إلى تناقصها،

¹ عابد، محمد نواف. زملط، ايداد. (2019). أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد 12. العدد 01. ص ص 114-131. ص 119.

وانما ترتفع نسبة الإنتاجية، إذا ارتفع الإنتاج بصورة أكبر من ارتفاع الموارد المستخدمة، وتتناقص في الحالة العكسية أي إذا تناقص الإنتاج بمعدل أكبر من تناقص الموارد.¹

وتعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الإنتاج والموارد المستخدمة لتحقيقه، أو أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وبما أن أي عملية إنتاجية يدخل فيها العديد من عوامل الإنتاج الأساسية ك رأس المال، العمل، مختلف الخبرات التسييرية والتنظيمية، فإنه يمكن التعبير عن إنتاجية كل عامل من هذه العوامل بصورة منفردة، كما يمكن التعبير عنها مجتمعة، ويتجلى مفهوم الكفاءة الإنتاجية في القدرة على تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من خلال أقل كمية ممكنة من المدخلات، وبهذا فإنه يمكن الرفع من إنتاجية المنظمة من خلال ما يلي:²

- المحافظة على ثبات الموارد المستخدمة مع الرفع كمية المنتجات النهائية.
- الرفع من قيمة الموارد المستخدمة مقابل الرفع من قيمة المنتجات النهائية بنسبة أكبر.
- تخفيض قيمة الموارد المستخدمة مقابل المحافظة على ثبات قيمة المنتجات النهائية.
- تخفيض قيمة الموارد المستخدمة مقابل تخفيض قيمة المنتجات النهائية بنسبة أقل.

2. أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية من الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى بلوغها، من خلال تجنيد مختلف مواردها وطاقاتها والتحسين المستمر لأساليب وطرق عملها، لما لها من آثار إيجابية لا تقف فقط عند تحقيق أهداف المنظمة، بل تعداها لتشمل الأفراد والمجتمعات، وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في النقاط التالية:³

- تعمل الإنتاجية على تمكين المنظمة من تحقيق الاستفادة القصوى من عواملها الإنتاجية.
- تساعد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة على مقابلة حاجات ورغبات زبائنها بصورة جيدة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة، كون الإنتاجية العالية تعمل على تقليص التكاليف لأقل المستويات الممكنة، وهذا ما سيكون له تأثير إيجابي في الرفع من الأرباح التي تحققها، مما يسمح لها تحسن معدلات العائد على رأس المال، والذي يشكل محور اهتمام حملة الأسهم في المنظمة، كما يكون للإنتاجية والإرباح العالية أثر كبير في تقليص من الوقت الضروري للعملية الإنتاجية، وبالتالي خفض ساعات العمل وتحسن ظروفه، وزيادة معدلات الأجور، وبالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية العالية للمنظمة تمكنها من التوفيق بين تطلعات جميع أصحاب المصلحة.
- تساعد الإنتاجية المنظمات على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة مقارنة بمنافسها، مما يسمح لها باختراق الأسواق نظير مميزاتا وخصائصها المتفرد مقارنة بالمنافسين، وهذا ما سيكون له أثر في الرفع من مستوى صادرات الدولة التي تنتمي إليها هذه المنظمات مقارنة بوارداتها، وبالتالي فإن الإنتاجية تساهم في تصحيح وضعية العجز في الميزان التجاري.
- تعتبر الإنتاجية من أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التكاليف وتقييم سياسة الأجور وضبطها.

¹ فلاح، الزهرة. البشير، عبد الكريم. (2017). العمالة المؤهلة ودورها في رفع إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي السلي، الشلف. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 17. ص ص 27-35. ص 31.

² ميلاط، نضرة. (2014). دور تلبية المؤسسة لحاجيات الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. مجلة دراسات اجتماعية. المجلد 06. العدد 01. ص ص 39-54. ص 44-45.

³ سامر، سميرة. (2020). ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية. مجلة المعيار. المجلد 10. العدد 04. ص ص 186-205. ص 194-195.

- ترتبط الإنتاجية بصورة طردية ومباشرة بالمستوى العام للمعيشة، بحيث تؤثر الإنتاجية بصورة مباشرة على جودة وأسعار المنتجات والخدمات وتوفرها من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعمل على تحسين مستويات الأجور، وبهذا تكون الإنتاجية ذات أهمية بالغة في تحسين مستوى معيشة الأفراد والمجتمعات.
- تؤدي الإنتاجية الى تحقيق الاستدامة، من خلال الحرص على التقليل من استخدام الموارد والمحافظة عليها، او استخدامها في المجالات الخالقة للقيمة فقط وبصورة عقلانية جدا.

3. مؤشرات قياس الإنتاجية:

تشير مؤشرات الإنتاجية الى تلك المؤشرات التي تهدف الى قياس أداء المنظمة، فيما يتعلق بكفاءتها في استغلال مواردها المستخدمة في العملية الإنتاجية، من عمل، وموارد بشرية ورأس مال وغيرها، لتقديم منتجات وخدمات تقابل حاجات ورغبات الزبائن او تتجاوزها، وتحقيق نتائج تمكنها من تلبية التطلعات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة والتوفيق بينها.¹

ولكون العملية الإنتاجية للمنظمة لا تعتمد على مورد واحد فقط بل على مجموعة من الموارد، والتي تؤدي مجتمعة الى تحديد إنتاجيتها الكلية، وعليه فان أي ضعف او نقص في الإنتاجية الكلية، يرجع بالضرورة الى عدم كفاءة المنظمة في استغلال مورد من هذه الموارد بالصورة المطلوبة، وعلى هذا الأساس يتم الاعتماد على مؤشرين اساسين لتحديد وتحليل إنتاجية المنظمة هما:

أ. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Total factor productivity):

تشير الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الى الإنتاجية الاجمالية لجميع المدخلات بغض النظر عن طبيعتها، سواء كانت مدخلات مادية مثل رأس المال والعمالة، او معنوية مثل التكنولوجيا ومختلف المهارات والقدرات الإدارية والتسييرية كإدارة الجودة الشاملة او ادارة الموارد البشرية.²

وتمثل العلاقة النسبية التي تربط مجموع المخرجات بمجموع المدخلات، أي انها نسبة اجمالي الإنتاج المحقق الى جميع المدخلات المستخدمة في تحقيقه، وعليه فان الإنتاجية حسب المفهوم الكلي تتمثل في النسبة الحسابية بين قيمة او كمية جميع المنتجات والخدمات المنتجة من طرف المنظمة خلال فترة زمنية معينة، على قيمة او كمية اجمالي المدخلات الضرورية لإنتاجها خلال نفس الفترة. ويمكن حسابها وفقا للعلاقة الرياضية التالية:³

$$\text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP)} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عوامل الإنتاج}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{المال رأس + الموارد + العمل + التنظيم}}$$

ان الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج هي عبارة عن مؤشر كلي، يعكس قدرة المنظمة على تعظيم مخرجاتها بالاعتماد على جميع مواردها المتاحة، وبالتالي فهي تقدم صورة اجمالية عن إنتاجيتها العامة، ولا يمكن من خلالها تحديد وبصورة دقيقة

¹ الفراجي، محمد. (2017). قياس أثر التغير في الإنتاجية وخيارات هيكل راس المال على القدرة التنبؤية بعوائد الأسهم للشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية. مجلة الفكر لمحاسبي. المجلد 21. العدد 06. ص ص 836-872. ص 844.

² Ismail, Rahmah. Sulaiman, Noorasiah. Jajri, Idris. (2014). **Total Factor Productivity and Its Contribution to Malaysia's Economic Growth**. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology. Vol 07. No 23. PP 4999-5005. P 4999.

³ عجمي، سارة. (2019). أثر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في نمو القطاع الخاص في الجزائر 2000م-2016م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 19. العدد 01. ص ص 181-195. ص 186.

المورد المؤثر بصورة إيجابا وسلبا عليها، وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ولتجاوز هذا العجز يتم اللجوء الى حساب إنتاجية كل مورد بصورة منفصلة عن الموارد الأخرى، وهو ما يعرف بـ "الإنتاجية الجزئية".

ب. الإنتاجية الجزئية (Partial factor productivity):

يهدف تجاوز الصورة الاجمالية التي يقدمها مؤشر الإنتاجية الكلية، وتكوين صورة تحليلية مفصلة حول العوامل والأسباب التي تقف خلف تدني مستويات الإنتاجية او ارتفاعها، يتم الاعتماد على مؤشر الإنتاجية الجزئية، التي تمكن المنظمة من الوقوف على إنتاجية كل عامل من عوامل الإنتاج بصورة منفصلة، اي مقدار الإنتاج التي تنتجه كل وحدة واحدة من عامل واحد من عوامل الانتاج ك رأس المال والعمل وغيرها، ووفقا لقانون تناقض الغلة تتأثر الإنتاجية الجزئية بشدة استخدام المورد، أي كما تم استخدام الموارد بصورة كبيرة كلما تناقصت انتاجيته¹ ويعبر عنها كالآتي:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الانتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر واحد من عناصر الانتاج}}$$

ولعل أبرز ما يميز هذا المؤشر هو الوضوح وسهولة الحساب والفهم، لكن ما يعاب عليه افتقاره للدقة وعدم عكسه لإنتاجية المورد المحدد بالصورة المطلوبة، كون إنتاجية مورد ما قد تتحسن نتيجة استغلاله بالصورة المثالية وانما نتيجة لارتفاع إنتاجية مورد آخر، كتحسن إنتاجية عنصر العمل مثلا نتيجة الاعتماد على تكنولوجيا متطورة او معدات ذات قدرة عالية، ولهذا فمن الضروري اخذ جميع العوامل المؤثرة على العملية الإنتاجية بعين الاعتبار عند الاعتماد على هذا مؤشر للاستدلال على إنتاجية المنظمة².

المطلب الثالث: مؤشر الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية من المؤشرات ذات الدلالة البالغة للاستدلال على قدرة المنظمة على تحقيقها اهدافها المستقبلية وخاصة النمو والاستمرارية، كونها تعكس سمعة المنظمة الجيد وقدرتها على تلبية حاجات ورغبات زبائنها بالشكل المطلوب وكسب ثقتهم وولائهم، وفيما يلي توضيح لمفهوم، أهمية ومؤشرات قياس الحصة السوقية.

1. مفهوم الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية على انها نسبة مبيعات منظمة معينة في صناعة ما الى المبيعات الاجمالية للسوق في إطار نفس الصناعة، وتحسب من خلال قسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية للسوق خلال فترة زمنية محددة³. وعليه فان الحصة السوقية تمثل نسبة مبيعات المنظمة الى مجموع مبيعات منافسيها المباشرين بالإضافة الى مبيعاتها، وتقوم الحصة السوقية على ثلاث أسس رئيسية تتمثل في الحفاظ على قاعدة العملاء الحاليين وكسب ولائهم، العمل على زيادة دافعيتهم للشراء، بالإضافة الى توسيع هذه القاعدة من خلال السعي المستمر لجذب عملاء جدد، وتعتبر من اهم المؤشرات التي تقدم دلائل قوية حول كفاءة مختلف أنشطة وسياسات المنظمة، وخاصة التسويقية منها، وقدرتها على ادارة

¹ غدار، رفيف. (2012). دعم إنتاجية عوامل الإنتاج ودورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي حالة الجزائر ودول مقارنة. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 06. العدد 03. ص ص 215-231. ص 216.

² مولوة، مراد. مزبود، إبراهيم. (2020). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على إنتاجية القطاع الصناعي في الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 06. العدد 02. ص ص 251-271. ص 257.

³ قنطقجي، اياد محمد يحي. (2020) الحصة السوقية وآلية زيادتها. مجلة الاقتصاد الإسلامي. المجلد 01. العدد 97. ص ص 76-79. ص 76.

وتسيير مختلف عملياتها بنجاح. لذلك في غالبية الأحيان تكون الحصة السوقية الواسعة للمنظمة مصحوبة بمستويات إنتاجية وربحية عاليتين.¹

وهذا ما يجعل منها تعتبر بالنسبة لأغلب المنظمات من المؤشرات الأساسية والهامة التي تعكس الأداء المالي، على اعتبار ان استحواد المنظمة على حصة سوقية واسعة، ستنعكس بالإيجاب على ربحيتها خاصة على المدى الطويل، كما انها تعكس بصورة جيدة أيضا كفاءة وتميز الأداء التسويقي للمنظمة، حيث كلما زادت حصتها السوقية، كلما دل ذلك على قدرتها العالية في التأثير على سلوك المستهلك من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات، تجعل منها الخيار الأول له من جملة البدائل المتاحة في السوق، على عكس قيمة المبيعات التي لا تعكس تفضيلات الزبائن بصورة جيدة.

وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات المفسرة لطبيعة العلاقة بين الحصة السوقية والربحية، ويمكن توضيح أبرزها في النقاط التالية:²

- نظرية الكفاءة: تعد هذه النظرية من أبرز النظريات المُفسرة للعلاقة الموجبة بين الحصة السوقية والأداء المالي للمنظمة، وتنص على ان الحصة السوقية الواسعة تمكن المنظمة من الاستفادة من منحى الخبرة وتأثيرات اقتصاد الحجم وما سينجم عنها من تخفيض التكاليف، حيث يساعد اقتصاد الحجم على انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة والتكاليف التسويقية، من خلال توزيعها على عدد اكبر من الوحدات المنتجة، وهذا ما يمكن المنظمة من بناء حواجز صعبة الاختراق من طرف المنافسين الجدد ناتجة عن الميزة القائمة على التكلفة التي بنتها المنظمة.
- نظرية المركز التنافسي: ان الحصة السوقية الواسعة تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، يسمح لها باكتساب أفضلية تنافسية امام عملائها ومختلف أطراف سلسلة التوريد، حيث يمكن المركز التنافسي القوي المنظمة من فرض أسعار عالية على منتجاتها وخدماتها، كما يسمح لها بالتفاوض على أسعار اقل مع مورديها، وعليه يكون الفرق بين تكاليف الشراء والمبيعات هو العامل الأساسي الذي يحدد قوة الارتباط بين الحصة السوقية والربحية، بالإضافة الى ذلك فان المركز التنافسي القوي يجعل من المنظمة اكثر قدرة على تكوين شراكات فاعلة مع الموردين مقارنة بغيرها. وفي المقابل فإن المنظمات ذات المراكز التنافسية القوية قد تقع في مجموعة من المخاطر الناجمة عن فقدانها للطموح التنظيمي، نتيجة عن اعتبار مركزها التنافسي كإنجاز محقق من طرف الإدارة وهدف قد تم بلوغه، وهذا ما يمكن ان يؤدي الى تغييب الدافع للاستفادة حقًا من مركزها القوي، او اهمال الجوانب الأخرى المؤثرة على الربحية كتحسين الفعالية. وعليه فإن الاستفادة من المركز التنافسي القوي يكون فقط متاحا للمنظمات القادرة على الجمع بين القدرة والدافعية.
- نظرية تقييم جودة المنتجات او الخدمات: بطرق وأساليب عديدة في الغالب ما يعتمد العملاء على الحصة السوقية كمؤشر للحكم على جودة المنتج او الخدمة المقدمة من طرف المنظمة حيث في ظل سوق تسوده حالة من عدم اليقين ومعلومات غير كاملة حول المنتجات والخدمات المتوفرة، في الغالب ما يقوم العملاء بربط جودة المنتج او الخدمة بمدى انتشاره وقبوله على نطاق واسع، ويزيد اقبالهم عليها واستعدادهم للدفع مقابلها، وهو ما يسمح للمنظمة ذات الحصة السوقية الأكبر بفرض أسعار عالية علة منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنظمات الأخرى ذات الحصة السوقية الأقل.

¹ قميحة، فيصل. (2018). أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. مجلة الاستراتيجية والتنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 265-285. ص 270-271.

² Edeling, Alanxder. Himme, Alexander. (2018). **When Does Market Share ? New Empirical Generalization from a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship.** Journal of Marketing. Vol 82. No 03. PP 1-14. P 3-4.

- نظرية التوجه التنافسي: تشير هذه النظرية الى السلوك الإداري الذي يركز بصورة كبيرة على المحافظة على الحصة السوقية المحققة وتوسيعها، وهذا ما يؤدي الى تقديم عروض معينة بأسعار منخفضة، او عروض ذات جودة اعلى بنفس المستوى من الأسعار، لكن هذا قد لا يؤدي في كثير من الأحيان الى تحقيق مستويات ربحية عالية، ففي دراسة قام بها (Armstrong & Collopy (1996) توصلوا من خلالها الى ان 40% من القادة هم على استعداد للتضحية بأرباح منظماتهم في سبيل الحاق الضرر بالمنظمات المنافسة، وعليه فان هذه النظرية لا تؤدي الى تحقيق معدلات ربحية عالية الا في حالة اعتمادها على المدى الطويل بغية اقضاء المنافسين المباشرين للمنظمة ووضعها في وضعية احتكارية.

2. اهمية الحصة السوقية:

تسعى جميع المنظمات الى تعزيز مركزها التنافسي من خلال المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، واختراق أسواق جديدة والسيطرة عليها، عن طريق السياسات السعرية التي تتبعها او من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية وخصائص متميزة، بالإضافة الى تحسين وتطوير مختلف وظائفها وانشطتها للوصول الى النقطة التي تهمين فيها على منتج معين او تشكيلة من المنتجات، او الانفراد بخدمة معينة او مجموعة خدمات، كما قد تلجأ بعض المنظمات الى تكوين تحالفات وشراكات، او الاندماج مع منظمات أخرى لتوسيع حصتها السوقية، كما ان هناك من تعتمد في ذلك على علامتها التجارية القوية.¹

وتعتبر الحصة السوقية من المؤشرات الهامة التي تعكس وكفاءة المنظمة في القيام بمختلف أنشطتها ووظائفها وخاصة التسويقية منها، وتكمن أهميتها في انها تعكس قدرة المنظمة على مقابلة احتياجات ورغبات مختلف العملاء بصورة أكثر كفاءة وفعاليةً من المنظمات الأخرى حيث تبين مدى قدرة المنظمة على:²

- تحديد فئة العملاء المستهدفة من طرف المنظمة بدقة.
- استخدام المنظمة لعناصر المزيج التسويقي لخدمة السوق المستهدف بكفاءة.
- تكوين علاقات وطيدة مع فئة العملاء المستهدفة وتنميتها.
- مقابلة رغبات وحاجات العملاء بصورة أحسن من المنظمات المنافسة.
- اكتساب المرونة اللازمة للتأقلم مع المعطيات التي تفرضها تغيرات اذواق ورغبات الزبائن.
- بلوغ موقع تنافسي قوي في القطاع الذي تنشط فيه.

3. طرق تقدير الحصة السوقية:

ان المفهوم العام للحصة السوقية لا يخرج عن كونه يتمثل في قيمة او كمية المبيعات التي تحققها المنظمة في سوق معين بالنسبة الى اجمالي مبيعات هذا السوق، وتولي جميع المنظمات أهمية بالغة لتوسيعها وتنميتها، والاستفادة من المزايا والمنافع الناتجة عن ارتفاع حجم مبيعاتها، وتعتبر عملية تحليل الحصة السوقية من العمليات التي تساعد على التعرف على وضعية المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين، والتعرف على درجة التغير فيها بغض النظر عن ارتفاع مبيعاتها من عدمه، حيث من الممكن ان تبقى الحصة السوقية للمنظمة ثابتة بالرغم من الارتفاع او الانخفاض في مبيعاتها، نتيجة لتغيرها في نفس اتجاه تغير السوق ، بالإضافة الى ذلك فإنها تعتبر من اهم العوامل التي تساعد على تحديد او جه القوة

¹ العامري، عبده احمد علي، الحكيمي، أكرم عبده علي. (2021). أثر استراتيجيات التسعير في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية في مصنع اسمنت عمران. مجلة الدراسات الاجتماعية. المجلد 27. العدد 02. ص ص 75-112. ص 79.

² باحميد، عمر صالح يسلم. (2018). دور المعرفة في تحقيق الحصة السوقية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عدن. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 05. العدد 20. ص ص 113-137. ص 123-124.

والضعف التي تعاني منها، واتخاذ القرارات الضرورية الكفيلة بتحسين أدائها العام وأدائها التسويقي بصورة خاصة، ولكون عملية تحليل الحصة السوقية تعبر أساسا لاتخاذ القرارات، فإنه من الضروري ان تتميز بالدقة العالية والوضوح، وعلى هذا الأساس يبرز نوعين أساسيين من المؤشرات المعتمدة في تقدير الحصة السوقية:¹

أ. الحصة السوقية الإجمالية او المطلقة:

تتخذ الحصة السوقية الإجمالية او المطلقة من اجمالي مبيعات الصناعة كأساس لقياسها، وتحسب من خلال قسمة مبيعات المنظمة المعنية على اجمالي المبيعات المحققة من طرف جميع المنظمات الناشطة في نفس الصناعة، بما في ذلك مبيعات المنظمة المعنية نفسها، ويمكن التعبير عنها رياضيا بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

تعكس الحصة السوقية المطلقة قدرة المنظمة على خدمة فئة أوسع من العملاء بطريقة أفضل وأكثر كفاءة من جميع منظمات الصناعة الواحدة، الا ان هناك بعض العوامل التي تطرح العديد من التساؤلات حول دقة ومصداقية هذا المؤشر، وتمثل هذه التساؤلات حسب Armstrong خاصة في حالة المنظمات التي يرتفع حجم الطلب على منتجاتها بصورة كبيرة في مواسم معينة، وبالتالي في هذه الحالة فان مؤشر الحصة السوقية المطلقة الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، لا يعكس تحسن أداء المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى، كما ان المنظمات التي تمارس نشاطها في عدة دول مختلفة تكون مضطرة الى تقييم مبيعاتها بعملة اجنبية مختلفة عن عملة بلد المنظمة الأم، ما يجعل من عملية تقدير المبيعات مرتبطة تقلبات بأسعار الصرف وهذا ما سيؤثر على دقة ومصداقية هذا المؤشر. فضلا عن جهل المنظمة بالأساليب والمعايير المعتمدة من طرف المنظمات الأخرى في تقدير مبيعاتها.

ومن هنا ظهرت الحاجة الى الاعتماد على مؤشر اخر يتجاوز هذه النقائص ويضفي نوع الدقة والمصداقية على النتائج المتحصل عليها، وهو مؤشر الحصة السوقية النسبية.

ب. الحصة السوقية النسبية:

على عكس مؤشر الحصة السوقية المطلقة، يعتمد مؤشر الحصة السوقية النسبية على مبيعات منظمات معينة فقط كأساس للحساب بدل الاعتماد على مبيعات جميع منظمات الصناعة، كالاتحاد على مبيعات المنظمات الرائدة ذات الحصة السوقية الأعلى في السوق فقط دون غيرها من منظمات الصناعة الأخرى، ويمكن التعبير عنها رياضيا بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المنظمة خلال فترة معينة}}{\text{مبيعات المنظمات الرائدة في السوق خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ولعل أبرز ما يميز هذا المؤشر على المؤشر السابق هو ابتعاده عن تلك الصورة المطلقة التي لا تعكس الحصة السوقية الفعلية للمنظمة بصورة دقيقة، لكونه لا يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل المؤثرة بصورة كبيرة على قيم المبيعات المحققة، حيث يتيح مؤشر الحصة السوقية النسبية للمنظمة إمكانية تضييق مجال المقارنة، بما يسمح بالاقتران على مبيعات المنظمات التي تتأثر بنفس العوامل التي تتأثر بها مبيعات المنظمة المعنية بالتحليل، كالاتحاد على مبيعات المنظمات الرائدة على اعتبار انها تملك قدرة التأثير على الأسعار من خلال التحكم في مستوى العرض في السوق المستهدف،

¹ هيمة، نادية. (2015). ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق التنمية المستدامة). مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 05. العدد 02. ص ص 462-477. ص 467-469.

كما انه في حالة ما اذا كانت مبيعات المنظمة تتأثر بمواسم معينة، فانه يكمنها الاعتماد على مجموع مبيعات المنظمات التي تتأثر بنفس العوامل دون غيرها كأساس للمقارنة، وهذا ما يجعل هذا المؤشر يعتبر اكثر دقة من مؤشر الحصة السوقية المطلقة.

لكن وبالرغم من هذا يبقى كلا المؤشرين السابقين يفتقدان الى الدقة في حالة ارتباط قيمة مبيعات المنظمة بتغيرات أسعار الصرف نتيجة لممارستها لنشاطها البيعي او التسويقي في دول متعددة وبعملات مختلفة، ما يجعل الكثير منها يلجأ الى الاعتماد على تقييم المبيعات بعدد الوحدات المباعة بدل الاعتماد على قيمتها النقدية. وهذا يأخذ المؤشرين السابقين الشكل التالي:

$$\text{الحصة السوقية المطلقة} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة من طرف المنظمة}}{\text{اجمالي عدد الوحدات المباعة في الصناعة}} \times 100$$

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة طرف من المنظمة}}{\text{اجمالي عدد الوحدات من طرف المنظمات الرائدة}} \times 100$$

وكما أُسلف الذكر فان عملية تحليل الحصة السوقية تعتبر من العمليات البالغة الأهمية، حيث تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ مختلف قراراتها، وتحرص بشدة على التوصل الى نتائج دقيقة جدا وموثوقة، لذلك فإن المؤشر المعتمد يختلف باختلاف حالة المنظمة والظروف الاقتصادية السائدة، وغايتها من التحليل، ويعتبر من الخطأ التسرع في الحكم على مصداقية وموثوقية مؤشر من المؤشرات دون اخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكن القول ان التنافسية هو مفهوم ظهر نتيجة للظروف والتطورات الاقتصادية التي صاحبت ظاهرة العولمة وتحرير الأسواق وانفتاح التجارة الدولية، حيث نالت الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والأكاديميين وحتى الهيئات والمنظمات الدولية خاصة على المستوى الجزئي، كون المنظمة تمثل نواة الاقتصاد، حيث لا يمكن للقطاعات الاقتصادية ولا الدول التنافس فيما بينها، الا من خلال المنظمات المنتمية اليها، وهو ما يجعل من مفهوم التنافسية مفهوما متعدد المستويات يمكن تحليله على مستوى المنظمة، القطاع الاقتصادي والدولة وفي هذا الاطار فان دور الدولة يكمن في توفير المتطلبات والمقومات الضرورية التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها وبلوغ مستويات عالية تمكنها من المنافسة على المستوى المحلي العالمي.

وهذا لا يتحقق الا إذا تمكنت المنظمة من بناء ميزة تنافسية، من خلال استراتيجيتين أساسيتين، تتمثل الأولى في العمل على تقديم عروض بأسعار منخفضة تسمح لها بخدمة فئة العملاء ذوي الحساسية العالية للسعر بكفاءة وفعالية، او من خلال تقديم عروض متميزة ومتفردة بالاعتماد على مداخل مختلفة ومتعددة، تستجيب لحاجات ورغبات العملاء الذين لا يتخذون من عامل السعر كأساس للمفاضلة بين مختلف البدائل الاستهلاكية المعروضة امامهم، او من خلال التوفيق والدمج بين الاستراتيجيتين والتوفيق بينهما، معتمدة في ذلك على قدراتها ومواردها الداخلية المادية والمعنوية، بالإضافة الى مجموعة الظروف والعوامل التي توفرها بيئتها الخارجية، وهو ما يجعل المنظمة الخيار الأول للمستهلك من جميع البدائل المتاحة. حيث كلما اعتمدت المنظمة على الموارد المعنوية الغير قابلة للتقليد والمحاكاة في بناء ميزتها التنافسية وتعززها بدلا من الموارد المادية، كلما كانت ميزتها أكثر قوة وقابلية للاستدامة، وهو ما يضمن لها تحقيق نتائج متفوقة ترضي جميع أصحاب المصلحة فيها تنعكس في شكل أرباح عالية، أو كفاءة انتاجية متفوقة او حصة سوقية واسعة. التي تعتبر من اهم المؤشرات المعتمد عليها في الاستدلال على تنافسية المنظمة من خلال مقارنتها بالمنظمات المماثلة او الرائدة في ذات المجال.



الفصل الثاني

التميز المؤسسي

تمهيد:

في ظل الظروف الحالية والمتغيرات الكثيرة، السريعة والمتعددة الي تميز القرن الحادي والعشرين، في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة الاجتماعية، الثقافية، السياسية وخاصة الاقتصادية منها، وذلك لتأثرها الشديد وارتباطها الوثيق بجميع المجالات الأخرى، بحيث يؤدي أي مستجد او متغير في أحد هذه المجالات ولو كان طفيفا، الى وقوع تغيرات قد تكون شديدة جدا على المستوى الاقتصادي الذي تميزه مستويات المنافسة العالية، ومجال الخطأ الضيق جدا، اذ قد يؤدي أي تحرك خاطئ او أي قرار غير مدروس او غير متخذ في وقته المناسب الى خسائر وخيمة قد تصل الى حد فناء المنظمة وزوالها، وفي المقابل تؤدي التحركات الدقية والقرارات المدروسة بعناية الى تطوير أداء المنظمة وتحسينه، وضمان البقاء كطرف منافس في السوق لأطول فترة ممكنة وربما احتلال مكانة ريادية فيه مع مرور الزمن، وهو ما يفسر انهيار بعض المنظمات العملاقة ذات الشهرة الكبيرة والسيط الواسع، والتي تم التسليم بها في وقت ما كما كقوة تنافسية عظي وحاجز يمنع دخول أي منافس آخر، وبروز منظمات أخرى لم تكاد تكن تعرف الا على نطاق ضيق جدا، وهو اثار حفيظة الفكر الإداري، ودفع العديد من الباحثين والمفكرين في المجال الى البحث عن توفير نهج واضح يمكن المنظمة من التعامل الجيد والاستجابة المثالية لجميع المتغيرات المؤثرة على أداء المنظمة، وضبط مختلف اعماله ومجالاتها في اطار من الممارسات الإدارية الحديثة والمتميزة، الكفيلة بنقل المنظمة الى مستوى فكري آخر قائم على تحقيق نتائج متوقفة ومرضية لجميع أصحاب المصلحة من خلال التميز في جميع المجالات والجوانب التنظيمية.

ومن هذا المنطلق برز مفهوم التميز المؤسسي كواحد من اهم المفاهيم الإدارية التي نالت الكثير من الاهتمام في العقود الأخيرة من الزمن، لكونه يمثل فلسفة إدارية حديثة فرضتها مجموعة من العوامل تتقدمها المنافسة الحادة التي تشهدها أسواق اليوم، وكذلك لما يوفره من مزايا وإيجابيات للمنظمة، لا تسمح لها فقط بتعظيم فرصها في البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة، وانما للارتقاء بأدائها الكلي الى مستويات تسمح لها بالتفرد والتميز عن المنظمات المنافسة الأخرى.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل توفير رؤية شاملة حول هذا المفهوم، من خلال تسليط الضوء على العديد من النقاط التي نراها ضرورية لذلك، مدرجين إياها ضمن ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي.
- ❖ المبحث الثاني: ابعاد التميز المؤسسي.
- ❖ المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

أدت الكثير من الظروف والعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها، التي سادت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، الى بروز مفهوم التميز المؤسسي كواحد من اهم المفاهيم الإدارية، وأحد أكثر متطلبات النجاح الحاحا بالنسبة لمنظمات الاعمال، وهو ما أدى الى توالي اجتهادات كثيرة جدا من طرف باحثين، أكاديميين ومنظمات وهيئات علمية في محاولة لتحديد متطلباته ووضع الأسس العلمية والعملية الضرورية لبلوغ درجة التميز المطلوبة وتحقيق النجاح والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

ظهرت فكرة التميز في الاعمال لأول مرة كمقاربة جديدة تهدف الى تمكين منظمات الاعمال من التعامل الجيد مع التحديات التي يفرضها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتقوم بعدها العديد من الهيئات حول العالم بترجمة مبادئ هذا المفهوم الى نماذج عملية يمكن للمنظمات من خلال تطبيقها تحسين أدائها وتوفير العوامل الضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية.¹

وبشكل عام فإن التميز يعني أن ما نقوم به اليوم بشكل جيد، يجب ان يتم القيام به في الغد بشكل أفضل وأحسن، خاصة مقارنة بالمنافسين، اما على مستوى المنظمة فان التميز يعني التفاني المطلق للقادة والمسيرين لتحسين العمليات الرئيسية، ظروف العمل، العمل الجماعي، مستوى التحفيز، الثقافة العامة للمنظمة وترسيخ الابداع والابتكار لتحقيق نتائج متفوقة ترضي جميع أصحاب المصلحة فيها. ويقوم على فكرة أساسية مفادها ان الجودة يجب ان لا تقتصر على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة فقط، وانما يجب ان تكون الصفة الرئيسية لجميع ممارساتها وعملياتها، أي ان الجودة يجب ان تشمل جميع جوانب المنظمة، وان لا تقتصر على جانب معين دون الاخر، وأن المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تسعى باستمرار الى إرضاء مالكيها ليس بما تحققه من نتائج فقط وانما بطريقة تحقيقها لهذه النتائج ايضا، وكذلك من خلال ما يمكنها بلوغه وتحقيقه وإمكانية المحافظة عليه. لذلك فإن تحقيق التميز يتطلب إعطاء أهمية متساوية لقياس النجاح المالي والنجاح الغير مالي بدل إعطاء أهمية أكبر لاحد الجوانب على حساب الاخر.²

وفي هذا الإطار اشارت العديد من الادبيات الاقتصادية الى انه في اغلب الأحيان ما يكون التميز مرتبط بالجودة العالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.³ ويشير الى اعلى درجات الأداء، ويعتمد تحقيقه بدرجة كبيرة جدا على التزام ومساهمة جميع افراد المنظمة، وعلى تطبيق أدوات وتقنيات وممارسات إدارية معينة.⁴

ويتعلق هذا بقدررة المنظمة على تطوير وتعزيز قوى داعمة تسمح للمنظمة بتحقيق معدلات تغيير سريعة تمكنها من بلوغ مركز تنافسي قوي والمحافظة عله لفترة طويلة من الزمن. وقد تشمل هذه القوى الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية،

¹ Kassem, Rassel. Ajmal, Mian. Gunasekaran, Angappa. helo, Petri. (2018). **assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with the moderating role of ICT: An SEM approach**. Benchmarking an International journal. Vol 26. No 02. PP117-146. P118.

² Zdrilic', Ivan. Dulicic', Zelman. (2016). **Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises**. Management, Vol 16. No 01. PP 145-162. P 146-147.

³ Aldarmaki, Sharifa. Yaakub, Kamarul bahari. (2022). **Measurements of organizational excellence- Development of holistic excellence practices for free zone in Dubai**. European journal of economics and business studies; Vol 08. No 01. PP33-47. P34.

⁴ Sadegh, Amalnick Mohsen. Abdolhoseen, Zadeh Saeed. (2017). **Concurrent evaluation of customer relationship and organizational excellence: An empirical study**. Performance improvement quarterly. Vol 30. No 01. PP 55-88. P 58.

الهيكل التنظيمي، التوجه المستمر نحو الجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا بشكل فعال في مختلف العمليات التنظيمية.¹

وعليه يمكن اعتبار التميز كتوجه اداري شامل يشير الى سعي الإدارة الحديثة في تحقيق نتائج متفردة في جميع مجالات العمل، وعدم الاقتصار على التميز في مجال محدد دون آخر، وهذا ما يؤكد ضرورة ترابط وتشابك هذه المجالات، بحيث يؤدي التميز في مجال معين بالضرورة الى التميز المجالات الأخرى. ويؤدي التميز في قرار معين الى تميز جميع القرارات والفعاليات الأخرى.²

1. التطور التاريخي للتميز المؤسسي:

لم يظهر التميز المؤسسي بالمفهوم الذي هو عليه الا بعد بعد تناوله من طرف العديد من الباحثين من خلال دراسات كثيرة ومتعددة وعلى فترات مختلفة من الزمن.

والجدول الموالي يوضح التطور التاريخي للتميز المؤسسي

الجدول رقم (01-02): التطور التاريخي للتميز المؤسسي

الحقبة	تفاصيلها
بعد نهاية الحرب العالمية الثانية	- قيام William Edward Deming بتوجيه المنظمات اليابانية للاستفادة من التقنيات الإحصائية لمراقبة الجودة. - تحقيق المنظمات اليابانية لنجاحات باهرة من حيث الجودة والإنتاجية. - بروز طلب دولي جديد على المنتجات اليابانية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا
الجدور الأولى للتميز المؤسسي	- قيام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بتقديم جائزة (Deming)، والتي تعتبر أول نموذج للتميز المؤسسي سنة 1951 كتكريم له واعترافاً بمجهوداته. - هيمنة المنظمات اليابانية على نظيراتها الأمريكية بحلول منتصف السبعينيات. ³
الثمانينيات: ظهور مفهوم التميز المؤسسي وتبلوره	- اصدار كتاب البحث عن التميز (Search of Excellence) لـ Tom Peters و Robert Waterman الذي اوضحا من خلاله مفهوم التميز المؤسسي سنة 1982 - تقديم الكتاب نموذج (McKinsey 7S) والذي يشتمل على سبعة عناصر أساسية لتحقيق التميز. ⁴ - قيام Tom Peters و Nancy Austin بتحديد أربعة معايير لتحقيق التميز المؤسسي وهي: الافراد، الاهتمام بالعمل، الابتكار المستمر وريادة الاعمال سنة 1985. ⁵

¹ Al-Adaileh, Raid Mohamed. (2017). **the level of IT-business strategic alignment and its impact on organizational excellence: A Study of the Jordanian Mining sector**. International review of management and marketing. Vol 05. No 07. PP 85-92. P 87.

² الجمل، سمير سليمان. عمران، ميساء. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. المجلد 04. العدد 01. ص ص 262-282. ص 276.

³ Amponsah, Christian Gouher, Ahmed. (2017). **New global dimensions of business excellence**. The international journal of business excellence. Vol 13. No 01. PP 63-78. P 63.

⁴ كركود، أحلام. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي. المجلد 09. العدد 01. ص ص 142-165. ص 146.

⁵ Sorin-George, Toma. Shinji, Naruo. (2017). **Total quality management and business excellence: The best practices at Toyota motor corporation**. Amfiteatru Economic Journal. Vol 19. No 45. PP 566-580. P 568-569.

<ul style="list-style-type: none"> - نجاح شركة Xerox سنة في تطوير نموذج للتميز يضم ستة معايير سنة 1990. - تقديم النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة من طرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة سنة 1991.¹ 	التسعينيات: بداية ظهور نماذج التميز
<ul style="list-style-type: none"> - الفترة من 1999 الى 2003 بُذلت جهود من طرف الباحثين Dahlgaard-Park وDahlgaard اثمرت عن نموذج مبسط ومتكامل يُطلق عليه اسم نموذج 4P. - قيام شركة Toyota بتطوير نموذج مشابه لنموذج 4P يتكون من اربعة عناصر هي: الفلسفة، العمليات، الموارد البشرية والعمليات، وحل المشكلات سنة 2004 - قيام Craig Stevens بتطوير نموذج للإدارة المتميزة يتكون من 7 محاور رئيسية سنة 2006.² 	ابتداءً من سنة 2000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوضح الجدول أعلاه التطور التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي، حيث يبين ان الجور الأولى لهذا المفهوم تعود الى أوائل الخمسينيات من الامر الماضي، الا انه لم يظهر بصورة صريحة الا في أوائل الثمانينات لتتوالى بعدها العديد من الأبحاث والدراسات أدت الى بلوة المفهوم بصورة أكثر وضوحاً وترجمة مبادئه واسسه الى العديد من النماذج على يد جملة من الباحثين والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.

2. تعريف التميز المؤسسي:

نظراً لأهمية التميز المؤسسي بالنسبة لمختلف المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها وأهدافها فقد تم تناول الموضوع على نطاق واسع جداً من خلال العديد من الدراسات والأبحاث، وعلى فترات طويلة من الزمن، وهذا ما يبرر تعدد المفاهيم والآراء والتعاريف بين الكتاب والباحثين المهتمين بهذا المجال، والجدول الموالي يوضح بعضاً من التعريف المقدمة لهذا المفهوم.

الجدول رقم (02-02): تعريف التميز المؤسسي

المرجع	التعريف
Moulin (2007)	التميز المؤسسي هو مجموعة الممارسات المتميزة للمديرين في ادارة المنظمات وتقديم قيمة للعملاء ومختلف أصحاب المصالح. ³
Shirvani. Iranban. (2013)	هو نمو وتطور المنظمة في جميع المجالات بالشكل الذي يرضي جميع أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن بينها، مما يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل. ⁴

¹ زرزار، العياشي. غياد، كريمة. (2020). مميزات وخصائص إدارة التميز في العليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية. المجلد 03. العدد 01. ص ص 52-72، ص 59.

² البرازي، مبارك عواد. (2015). متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد 16. العدد 05. ص ص 495-506، ص 499-500.

³ Moulin, Max. (2007). **performance measurement definitions: linking performance measurement and organizational excellence**. International journal of health care quality assurance. Vol 20. No 03. PP 181-183. P 182.

⁴ Shirvani, Alikbar. Iranban, Sayed Javad. (2013). **Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in south Zagros oil and gas production company, Iran**. European journal of nature and social sciences. Vol 02. No 01. PP 3010-3015. P 3010.

حالة من التفوق في كل جانب من جوانب المنظمة وفي جميع أنشطتها اليومية، لتحقيق ما يتجاوز توقعات العملاء. ¹	Qawasmeh. Darqal & Qawasmeh. (2013)
التميز هو التزام المنظمة بالتطوير المستمر بهدف إرضاء عملائها والرفع من ربحيتها في ظل بيئة داعمة ومحفزة. ²	Hashemy. Yousefi . Soodi & Omid. (2016)
التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها، ليس فقط من خلال تطبيق الممارسات التنظيمية المتميزة، ولكن أيضا من خلال التكامل الناجح بين جميع مكونات المنظمة بما في ذلك من قيادة، موارد بشرية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي وعمليات تنظيمية. ³	Toma. Marinescu. (2018)
هو نمط فكري وفلسفة إدارية تتعلق بكيفية تحقيق نتائج ملموسة لتحقيق نوع من التوازن في إشباع حاجات جميع الأطراف سواء من أصحاب المصالح او المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم، الابداع والتحسين المستمر. ⁴	Waswas. Jwaifell. (2019)
هو حالة من التفوق العام في جميع ممارسات المنظمة، بما يؤدي الى تميز وتفرد الأداء، وتحقيق نتائج متميزة لأصحاب المصالح، كما يعبر عن مستوى جودة متقدم في جميع مجالات المنظمة بهدف الى تحقيق نتائج ترضي أصحاب المصالح في المنظمة. ⁵	المريخي (2021)
القدرة على تحقيق مستوى من المخرجات والمنافع يقابل توقعات أصحاب المصالح، من خلال تحقيق أعلى معدلات الفاعلية في تنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها بصورة متكاملة ومترابطة. ⁶	بوزرين. يعلي (2021)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

يقدم الجدول أعلاه مجموعة من التعاريف المقدمة للتميز المؤسسي، حيث نلاحظ تعدد الجوانب التي تطرق اليها كل باحث في تعريفه للمفهوم، فبينما ربطه في بعض التعاريف بالممارسات المتميزة للقيادة والمسيرين، اعتبرت تعاريف أخرى ان هذا غير كافي ما لم يكن مقترنا بقدر معين من الترابط والتكامل بيم مختلف أنشطة ووظائف المنظمة. كما تم ربطه في تعاريف أخرى بمساعي التطوير الشاملة التي تتبناها المنظمة في سبيل تحقيق نتائج متفوقة تحقق التوازن بين تطلعات أصحاب المصلحة المختلفة، وارضائهم بما تحققه المنظمة من نتائج متفردة ومتميزة، وهو العامل الذي ركزت عليه اغلب

¹Qawasmeh, Farid Mohamed. Darqal, Nadeen. Qawasmeh, Israa Farid. (2013). **the role of organizational culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study**. International Journal of Economics and Management Sciences. Vol 02. No 07. PP 05-19. P 08.

² Hashemy, Sayed Hamed. Yousefi, Minoo. Soodi, Shahla. Omid, Bahzed. (2016). **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospital** .3rd International conference on new challenges and organization: organization and leadership 2 may 2016 Dubai UAE. Procedia-social and behavior sciences. Vol 230. PP 6-13. P 7-8.

³ Toma, Sorin-George. Marinescu, Paul. (2018). **Business excellence models: a comparison**. Conference paper. Proceeding of the 12th international conference on business excellence. PP 966- 974. P 968

⁴ Waswas, Dima. Jwaifell, Mustafa. (2019). **the role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University**. World Journal of Education. Vol 09 No 03 PP 53-66. P 55.

⁵ المريخي، خميس. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. المجلد 02. العدد 09. ص ص 624-646. ص 632.

⁶ بوزرين، فيروز. يعلي، فروق. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد 16. العدد 04. ص ص 385-408. ص 393.

التعاريف المستعرضة في الجدول، باعتباره الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة الى بلوغه عند تبنيها للتميز المؤسسي كفلسفة إدارية في القيام بمختلف وظائفها واعمالها.

وعليه يمكن القول ان التميز المؤسسي هو فلسفة إدارية تهدف الى تحقيق مستويات أداء عالية ونتائج متفوقة ترضي جميع أصحاب المصلحة وتحقق التوازن بين تطلعاتهم المختلفة، من خلال التميز في جميع مجالات النشاط وعدم الاقتصار على جانب دون آخر، والعمل على تحقيق التكامل والترابط بينها.

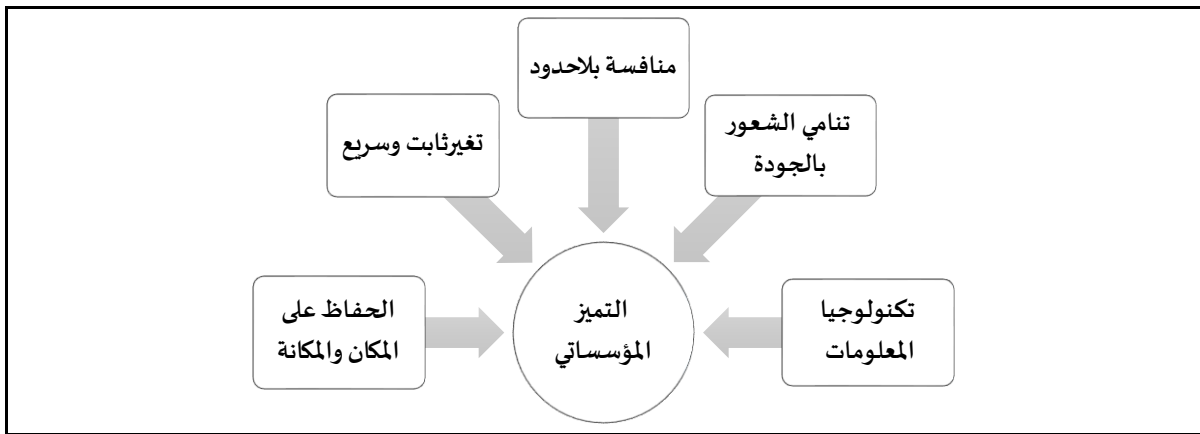
المطلب الثاني: دوافع وأهمية التميز المؤسسي:

ان المكانة الكبيرة التي جعلت من التميز المؤسسي يمثل مركز اهتمام منظمات اعمال اليوم، لم تكن وليدة الصدفة، بل كانت نتيجة لمجموعة من العوامل، التي لم تعمل فقط على ابراز أهمية التميز بالنسبة للمنظمة وإنما جعلت منه ضرورة ملحة واولوية قصوى، للبقاء والاستمرار في بيئة الاعمال ذات التنافسية العالية والتغير الشديد.

1. دوافع ومبررات التميز المؤسسي:

ان اعتماد اغلب منظمات الاعمال بغض النظر عن حجمها او نوعها على التميز المؤسسي كفلسفة ونهج اداري للقيام بأعمالها ووظائفها، لم يكن وليدا للصدفة كما لم يكن بمثابة خيار تتبناه منظمات معينة دون أخرى، وانما كان بمثابة ضرورة حتمية فرضتها مجموعة من الظروف والعوامل، جعلت من مسألة بقاء واستمرار المنظمة لا تتعلق بحجمها ولا بكمية مواردها ونوعيتها، وانما بقدرتها على تحقيق التكامل والترابط بين هذه الموارد والقدرات، لتحقيق مستويات أداء عالية والمحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن. والشكل الموالي يبرز اهم الدوافع والمبررات الداعية الى تبني التميز المؤسسي

الشكل رقم (01-02): دوافع ومبررات التميز المؤسسي



المصدر: المولى، مثنى عبد الوهاب. (2019). أثر التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية في الكليات الاهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق (رسالة ماجستير). تخصص ادارة اعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 44

ويمكن توضيح هذه العوامل بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

- أ. التغير الثابت والسريع: تعتبر المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالعوامل والمتغيرات البيئية التي تحيط بها، ولضمان استقرارها ونموها وجب عليها تحقيق التفاعل الجيد مع هذه المتغيرات، لذلك يعد التميز المؤسسي السبيل الوحيد الذي يمكن المنظمة من الصمود امام التحديات التي تحول دون استمرارها ونموها.
- ب. منافسة بلا حدود: يقر الفكر الإداري الحدي ان المنافسة هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، حيث أصبحت المنافسة لا تعرف الحدود، وانتشرت كأحد تداعيات العولمة وما اقتضته من الغاء للحواجز وعولمة للأسواق، فأجبرت المنظمات من هذا المنطلق على ولوج عالم المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الظروف التي تختم على المنظمات

- التي تحتم على المنظمات لضمان استمرارها ونجاحها تحقيق الاسبقيات التنافسية، يكون اعتناق فلسفة التميز لتحقيق الفتوق المستدام ونيل رضا وولاء الزبائن الحاليين والمستقبليين.
- ج. الحفاظ على المكان والمكانة: تعمل ادارة التميز على حفظ مكان لمنظمة ومكانتها السوقية، فتميز العمليات والوظائف الداخلية يمكن المنظمة من تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية امام المنافسين، فالمكان هنا يعبر عن اركان البيت الداخلي للمنظمة (الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادات التنظيمية)، فالتميز يتضمن بالضرورة جودة جميع الجوانب التنظيمية ولا يقتصر على مخرجات العملية لتنظيمية، اما المكانة فتعني هنا نوع المنظمة على خريطة المنافسة بين مثيلاتها.
- د. تنامي الشعور بالجودة: أصبحت الجودة هي الأساس التي يبني عليه العملاء خياراتهم في ظل تنوع البدائل واحتدام المنافسة العالمية مما فرض على المنظمات نهج التميز.
- هـ. تكنولوجيا المعلومات: ان التطورات السريعة التي يشهدها عالم التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة، وما توفره من سرعة عالية وفعالية كبيرة في نقل، تبادل ومعالجة المعلومات، جعل من هذه الأخيرة وسيلة بالغة الأهمية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق السبق والريادة على حساب منافسيها، من خلال تحسين جودة وتوقيت القرارات المتخذة، تحسين وتطوير مختلف الأنشطة والعمليات، تدنية التكاليف وغيرها من مجالات وجوانب التميز.¹

2. أهمية التميز المؤسسي:

فضلا عن كونه واحد من اهم المفاهيم الإدارية الحديثة، يعتبر التميز المؤسسي عاملا حاسما يحدد نجاح المنظمة من عدمه في ظل الأسواق التنافسية التي تعرف تغيرات كثيرة ومتلاحقة تفرض الكثير من التحديات التي لا يمكن تجاوزها دون الاعتماد على أسلوب اداري منظم يضمن تفوق المنظمة وتميزها عن باقي المنافسين.

ويمكن ابراز أهمية التميز المؤسسي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:²

- يعتبر التميز المؤسسي بمثابة أداة لتعريف العقبات التي من المحتمل ان تواجه المنظمة على المدى الطويل والقصير.
- يعتبر أداة فعالة لجمع المعلومات والبيانات، ولهذا فهو يمثل قاعدة لاتخاذ مختلف القرارات.
- يؤدي الى تطوير افراد المنظمة في جميع مناصب والوظائف، مما يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها بصورة أكثر فعالية.
- يعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال نشر وترسيخ مبادئ وتطبيقات التميز وتعزيزها.
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي بين مختلف افراد المنظمة.
- تحقيق التوازن بين أنشطة المنظمة ونتائجها المحققة.
- القيام بمختلف المهام والعمليات بطريقة متميزة ترضي مختلف أصحاب المصلحة.

كما ان هناك من يرى ان أهمية التميز المؤسسي تكمن فيما يلي:³

¹ كرارشة، فاطمة الزهراء. (2018). إدارة التميز كمدخل لتحقيق النجاح التنظيمي. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني. المجلد 04. العدد 01. ص 273-294. ص 282.

² ساخر، بويكر. تيغرة، امحمد. (2020). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 13. العدد 01. ص ص 213-230. ص 229.

³ بودرهم، كنزة. صالح، سميرة. (2021). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. المجلد 14. العدد 03. ص ص 1086-1109. ص 1094-1095.

- تسهيل عملية الاتصال الفعال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية الوظيفية وفي جميع الاتجاهات، وكذلك اتصال المنظمة بالمحيط الخارجي.
- يسهل من عملية اتصال المنظمة ببيئتها الداخلية عن طريق تفعيل عملية الاتصال العمودي والافقي بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، والخارجية عن طريق تقوية العلاقة التي تربطها بالعملاء، الموردين وحتى المنافسين.
- يأخذ التميز تطلعات جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، مما يزيد من قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإدارة عملياتها بكفاءة عالية، في سبيل تحقيق نتائج ايجابية ترضي جميع الأطراف بالإضافة الى جذب العملاء وكسب ولائهم.
- تحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين، مما يجعلهم يبذلون كل طاقاتهم وجهودهم في سبيل تحقيق اهداف المنظمة ويسهل عملية الاحتفاظ بهم.
- يمكن المنظمة من تحقيق الاستجابة السريعة لمختلف المتغيرات البيئية، مما يؤدي الى تحقيق المزايا التنافسية وحفظ المكانة التنظيمية.
- يوفر التميز بيئة مشجعة على الابداع والابتكار، كما يعمل على تعزيز كفاءة الإدارة العليا وكفاءة الموظفين.
- دعم وتقوية روابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنظمة والعمليات وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية تستجيب للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- يساعد المنظمة على توسيع قاعدة زبائنها من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين، جذب زبائن جدد وفهم وتحديد حاجات ورغبات زبائنها المحتملين.

المطلب الثالث: متطلبات التميز المؤسسي:

مما لا شك فيه ان بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز يتطلب توفر مجموعة متكاملة من الموارد والقدرات البشرية المادية والمعنوية، وفي هذا الصدد اختلفت اراء الكتاب والباحثين حول متطلبا الميز المؤسسي، فمنهم من ذهب الى حصرها في جميع المتطلبات والعوامل التي تؤدي الى تفعيل وتعزيز النشاط الابتكاري للمنظمة، بينما ذهب رأي آخر الى اعتبار القدرة على تحقيق رضا العميل هو العامل الأساسي والضروري لتحقيق التميز.

ويمكن حصر اهم متطلبات التميز المؤسسي من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (02-03): متطلبات التميز المؤسسي

المتطلبات	التوضيح
القيادة	- تقع على عاتقها مسؤولية رسم الخطط والإجراءات وصياغة الاستراتيجيات الضرورية لبلوغ مستوى التميز المطلوب.
	- تعمل التأثير على المرؤوسين وتشجيعهم على الالتزام بمبادئ ومقومات التميز.
	- تعمل على تحفيز المرؤوسين لبذل كل طاقاتهم لتنفيذ جميع العمليات والمهام على أكمل وجه.

¹ كركود، أحلام. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي. المجلد 09. العدد 01. ص ص 142-165. ص 149-151.

<p>- تعمل على خلق المناخ التنظيمي المناسب وتوفير جميع الموارد والامكانيات المطلوبة لتحقيق مستوى التميز المطلوب.</p>	
<p>- يعمل على توفير رؤية واضحة المعالم لما يجب القيام حاليا ومستقبليا. - يعمل على تحقيق الترابط والتكامل بين مختلف عمليات وانشطة المنظمة لبلوغ أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية.</p>	التوجه الاستراتيجي
<p>- يعرف بأنه خلق الأشياء الجديدة باستمرار، ويشير الى التجديد والتغير والاعتماد على الأفضل. - يمكن المنظمة من تحقيق الاستجابة المثالية لمتغيرات البيئة التي تنشط ضمنها. - يكسب المنظمة المعرفة التنظيمية الضرورية لتحقيق أفضل استجابة للمتغيرات التي قد تواجهها مستقبلا. - يؤدي على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على الابداع والابتكار.</p>	التعلم والتحسين المستمر
<p>على اعتبار ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مكوناته وجزائه مع عناصر المجتمع الذي تنشط ضمنه، ضمن علاقة تأثير متبادلة، تعتبر المسؤولية الاجتماعية من اهم العوامل التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة ومحافظة على مكانة تنافسية متميزة خاصة على المدى الطويل.</p>	المسؤولية الاجتماعية
<p>- تعتبر بمثابة إطار عام يحكم وينظم عمل المنظمة، ويوفر قاعدة ومرجع يستند اليها القادة والمسيرين في اتخاذهم لمختلف القرارات. - يضمن تميز جميع جوانب العمل، بحيث يؤدي التميز في جانب معين الى تميز الجوانب الأخرى. - ويساعد على اكتشاف مواطن الضعف والقصور بدقة في حالة وجودها. - يوفر نظام متكامل لرصد مختلف البيانات والمعلومات ومعالجتها واستخدامها متى اقتضى الامر.</p>	منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات
<p>- تمكن المرونة التنظيمية العالية من تحقيق الاستجابة السريعة والمثالية لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية. - يساعد على انتقال المعلومات بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية، وهو ما يوفر فرص أكبر للإبداع والابتكار.</p>	هياكل تنظيمية مرنة
<p>على اعتبار ان الزبون يمثل المحدد تميز منتجات وخدمات منظمة معينة دون غيرها من المنظمات الأخرى، من خلال قراراته وتفضيلاته، يعد الفهم الدقيق والواضح لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية من اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لبلوغ مستوى التميز المطلوب ولتحقيق تطلعات جميع أصحاب المصلحة.</p>	التميز المستمد من الزبائن

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

كركود، أحلام. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي. المجلد 09. العدد 01. ص ص 142-165. ص 149-151.

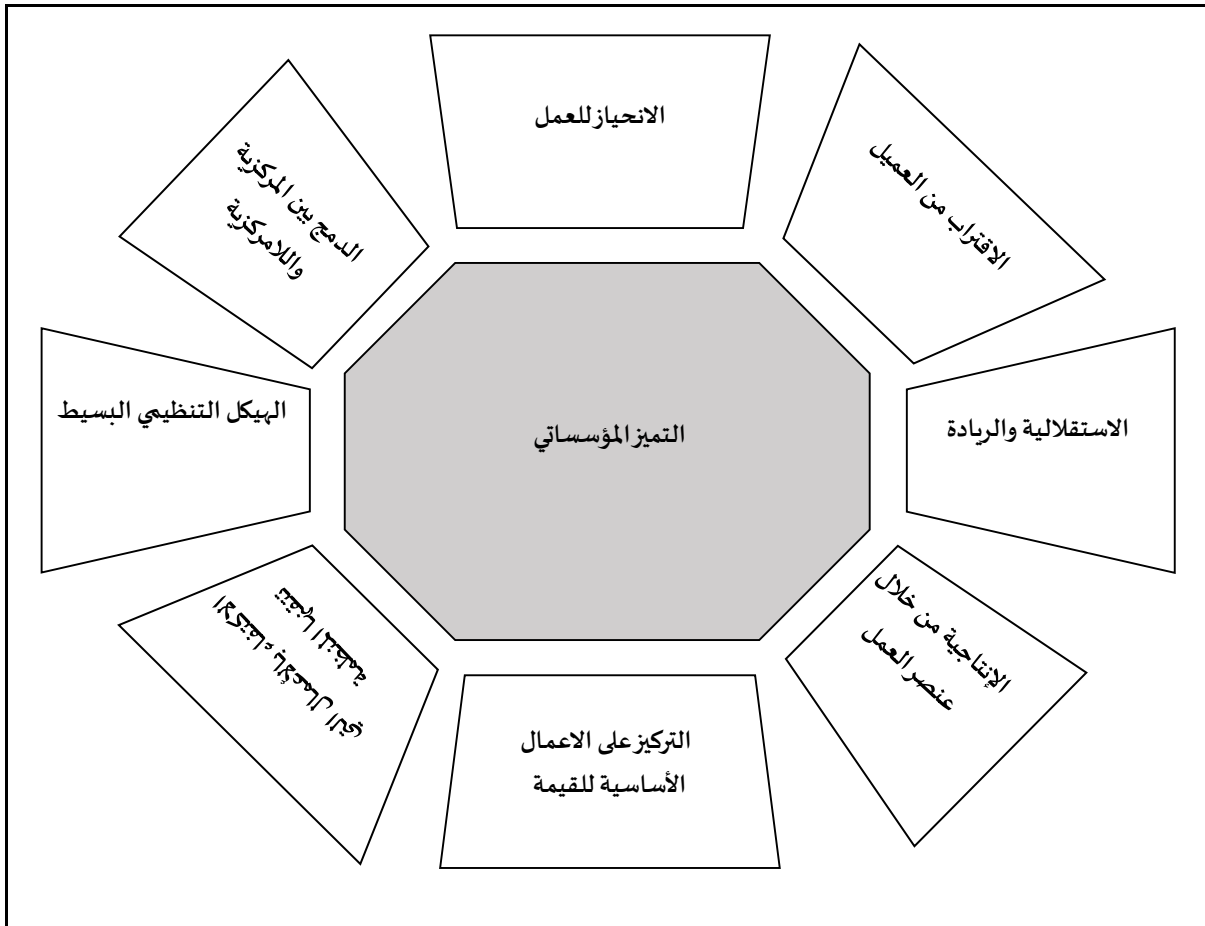
المطلب الرابع: أسس التميز المؤسسي

لعل أبرز ما تم الاتفاق عليه بين علماء وباحثي ادارة الاعمال هو الأهمية الكبيرة للتميز المؤسسي بالنسبة لمختلف المنظمات، وخاصة إذا تعلق الامر بتحقيق التميز والريادة في الأسواق التنافسية، الا ان كيفية تحقيق هذا التميز هو ما اثار الكثير من الجدل والنقاش بينهم، وفي هذا الإطار اجتهد الكثير من الباحثين والمنظمات والهيئات في محاولة منهم لتحديد جملة المبادئ والاسس التي يجب ان تلتزم بها المنظمة لتحقيق ذلك. ومن أبرزها نذكر:

1. أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman)

يعتبر (Peters & Waterman) من اهم واوائل الباحثين اللذين اهتموا بالتميز المؤسسي وبحثوا في كيفية وسبل تحقيقه، حيث كانت اعمالهما بمثابة نقطة الانطلاق الحقيقية لبداية الاهتمام الفعلي بالموضوع. ويمكن توضيح أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

صياحي، الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريش. (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر. ص 104.

ويمكن توضيح الشكل أعلاه من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (02-04): أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman)

التوضيح	الأسس
ويقصد به أداء مختلف الاعمال والمهام على أكمل وجه، حسب الطريقة المخصص لها وفي الوقت المبرمج لها، دون أي تراخي أو تباطؤ أو تأجيل.	الانحياز للعمل
يهدف تكوين فهم واضح وتصور دقيق لمختلف حاجاته ورغباته وتوقعاته، من اجل مقابلتها وتلبيتها بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب،	الاقتراب من العميل
تشير الى العمل على تعزيز قدرة كل فرد من افراد المنظمة على أداء مهامه باستقلالية وبصورة متميزة دون الحاجة الى مساعدة الاخرين، دون التقليل من أهمية العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق.	الاستقلالية والريادة
اعتبر Peters & Waterman عنصر العمل العنصر الرئيسي والمحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، وعليه فان المنظمة مطالبة بالتركيز عليه العمل بصورة أكبر من العوامل الأخرى في إطار سعيها لتحقيق النجاح والتميز.	تحقيق الإنتاجية من خلال العمل
من خلال الاهتمام بالأنشطة التي لها القدرة على خلق قيمة أكبر مقارنة بالأنشطة الأخرى، وذلك لتمكين المنظمة من تقديم سلع وخدمات بأكثر قيمة ممكنة انطلاقا من مدخلات ذات قيمة اقل.	التركيز على الأنشطة الأساسية للقيمة
للاستفادة من المزايا التي يوفرها منحى الخبرة والتعلم وانعكاساته على تكاليف وجودة منتجات وخدمات المنظمة.	الاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة
تكمن أهميته الهيكل التنظيمي البسيط في اكساب المنظمة المرونة الضرورية للتعامل مع المتغيرات التي تفرضها بيئة العمل.	الهيكل التنظيمي المرن
تكمن أهمية هذا العامل في تمكين المنظمة من التوفيق بين متطلبين اساسين من متطلبات التميز، فبينما يكمن دور المركزية في تحقيق الاستقرار في مختلف عمليات وإجراءات المنظمة وتنفيذها بشكل سليم ودقيق وفق ما تم التخطيط له، تعمل اللامركزية على تحرير الطاقات الإبداعية للأفراد وتعزيز سرعة المنظمة في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.	الدمج بين المركزية واللامركزية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

صياحي، الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر. ص 104.

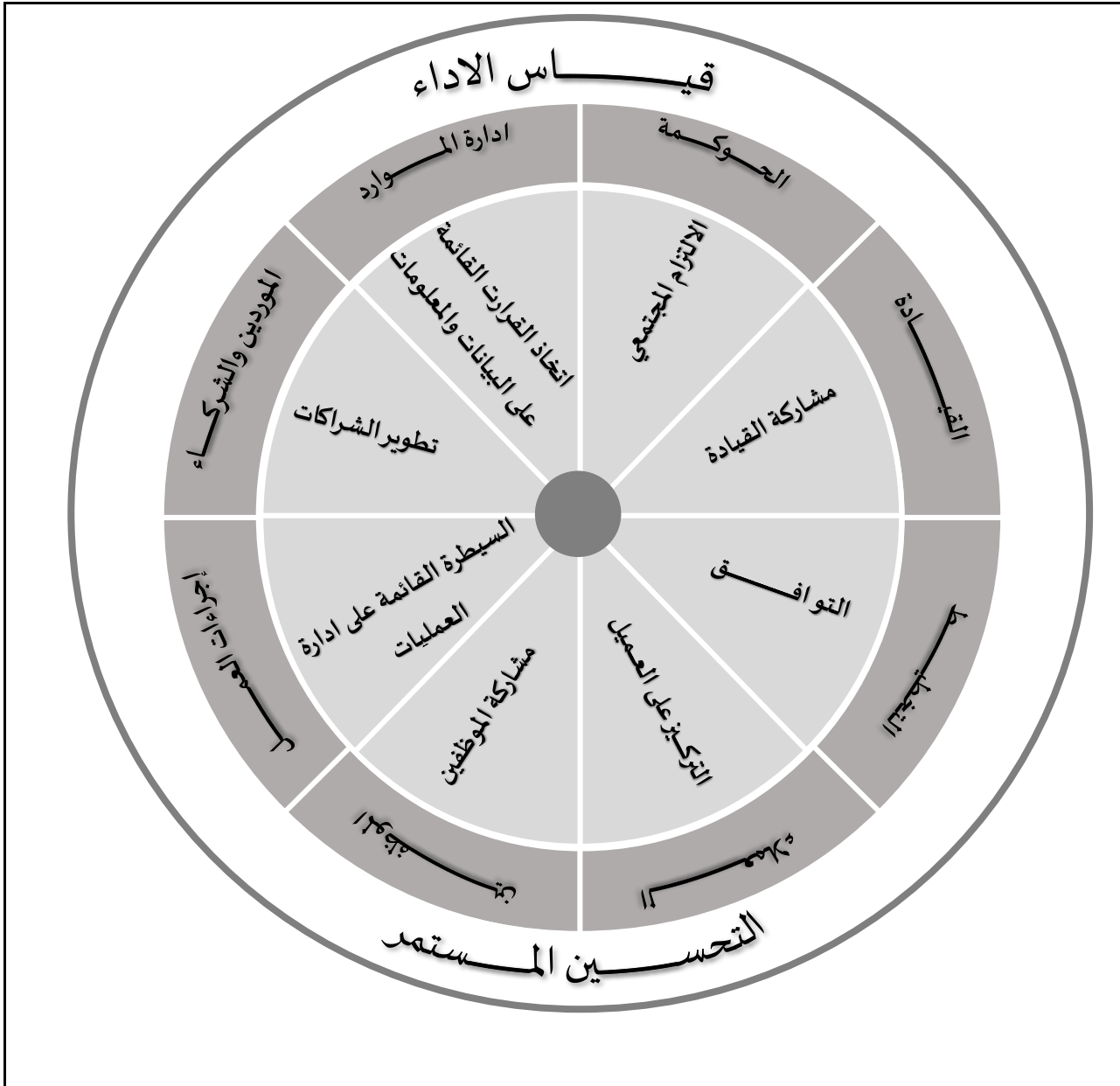
يوضح اجدول أعلاه أسس التميز المؤسسي حسب (Peters & Waterman) اللذان حدداها في ثمانية مبادئ أساسية من خلال كتابهما الشهير (البحث عن التميز/Search of Excellence) حيث تمثل هذه المبادئ اطارا متكاملًا يمكن المنظمة تحديد حاجات ورغبات العميل بدقة، وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والابداع، يسمح لها بترجمة هذه الحاجات والرغبات الى منتجات وخدمات توفر قيمة فريدة ومتميزة للعميل.

¹ صياحي، الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر. ص 104.

2. أسس التميز المؤسسي حسب (Dawn Ringrose)

في سنة 2010 قدمت Dawn Ringrose اطارا عاما للتميز المؤسسي، حاولت من خلاله الدمج بين مبادئ التميز وأفضل الممارسات الإدارية المستمدة من نماذج التميز الرائدة عالميا، بالإضافة الى مجموعة من الارشادات المتعلقة بكيفية تطبيق هذه الممارسات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): اسس التميز المؤسسي حسب (Dawn Ringrose)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد

Ringrose, Dawn. (2016). **Organizational Excellence**. In Farazman, A (ed). Public encyclopedia of public administration: Public policy and governance. Springer International publishing. Switzerland. PP 01-09. P 06-09.

تشكل هذا المبادئ أساس التميز المؤسسي، التي تعمل على تكوين ثقافة التميز وقيمها لدى المنظمة وترسيخها، وبلورة تصور واضح لدى جميع افرادها حول ممارسات وأساليب العمل الواجب اتباعها لتحقيق النجاح والتفوق في تلبية مختلف حاجات وتطلعات أصحاب المصلحة. وتتمثل حسب Ringrose في تسعة مبادئ أساسية هي.

- أ. مشاركة القيادة (**Involvement Leadership**): تشير إلى الالتزام والمشاركة الفعلية للقيادة العليا في إرساء وتكوين اتجاه عام مشترك واحد يضمن توحيد جهود جميع أفراد المنظمة نحو مجموعة من الأهداف المحددة.
 - ب. التوافق (**Alignment**): على اعتبار أن المنظمة عبارة عن مجموعة العمليات المتصلة والمتراصة، ولذلك فإن جميع الأنشطة يجب أن تكون تتوافق وتتماشى مع الاتجاه العام للمنظمة المحدد مسبقاً.
 - ج. التركيز على العميل (**Focus on the Customer**): يهدف إلى ضمان أن الهدف الأول بالنسبة لجميع أفراد المنظمة يتمثل في فهم ومقابلة حاجات ورغبات العملاء ومقابلتها بدقة.
 - د. مشاركة العمال (**People involvement**): يشير إلى العمل على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة وإتاحة فرص متساوية لهم لتطوير إمكاناتهم وقدراتهم الخاصة وتحسين مساراتهم الوظيفية.
 - هـ. السيطرة القائمة على إدارة العمليات (**Prevention-based process management**): وتشير إلى العمل على تطوير عقلية الوقاية من الأخطاء وتجنب الانحرافات قبل وقوعها، أو على الأقل في مراحل متقدمة من العملية الإنتاجية، من خلال الإدارة الفعالة لمختلف عمليات المنظمة.
 - و. تطوير الشراكات (**Partnership development**): من خلال السعي إلى بناء علاقات جيدة ومتينة مع الموردين والشركاء والعمل على تطويرها وتنميتها.
 - ز. التطوير المستمر (**Continuous improvement**): السعي المتواصل والدائم إلى تحسين جميع أنشطة وعمليات المنظمة، من خلال تسخير المعرفة الجماعية والفردية للأفراد لتعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
 - ح. اتخاذ القرارات القائمة على البيانات والمعلومات (**Data-based decision making**): اتخاذ جميع القرارات بناءً على بيانات ومعلومات موثوقة ودقيقة، وقياس مدى فعاليتها بالاعتماد على معايير أداء محددة.
 - ط. الالتزام المجتمعي (**Societal commitment**): السعي إلى فهم واثبات التزام المنظمة بقضايا التي تخص المجتمع الذي تنشط ضمنه.
- تمثل هذه المبادئ جوهر التميز، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأفضل الممارسات الإدارية في كل مجال من مجالات الإدارة الرئيسية، والمتمثلة في النقاط التالية:

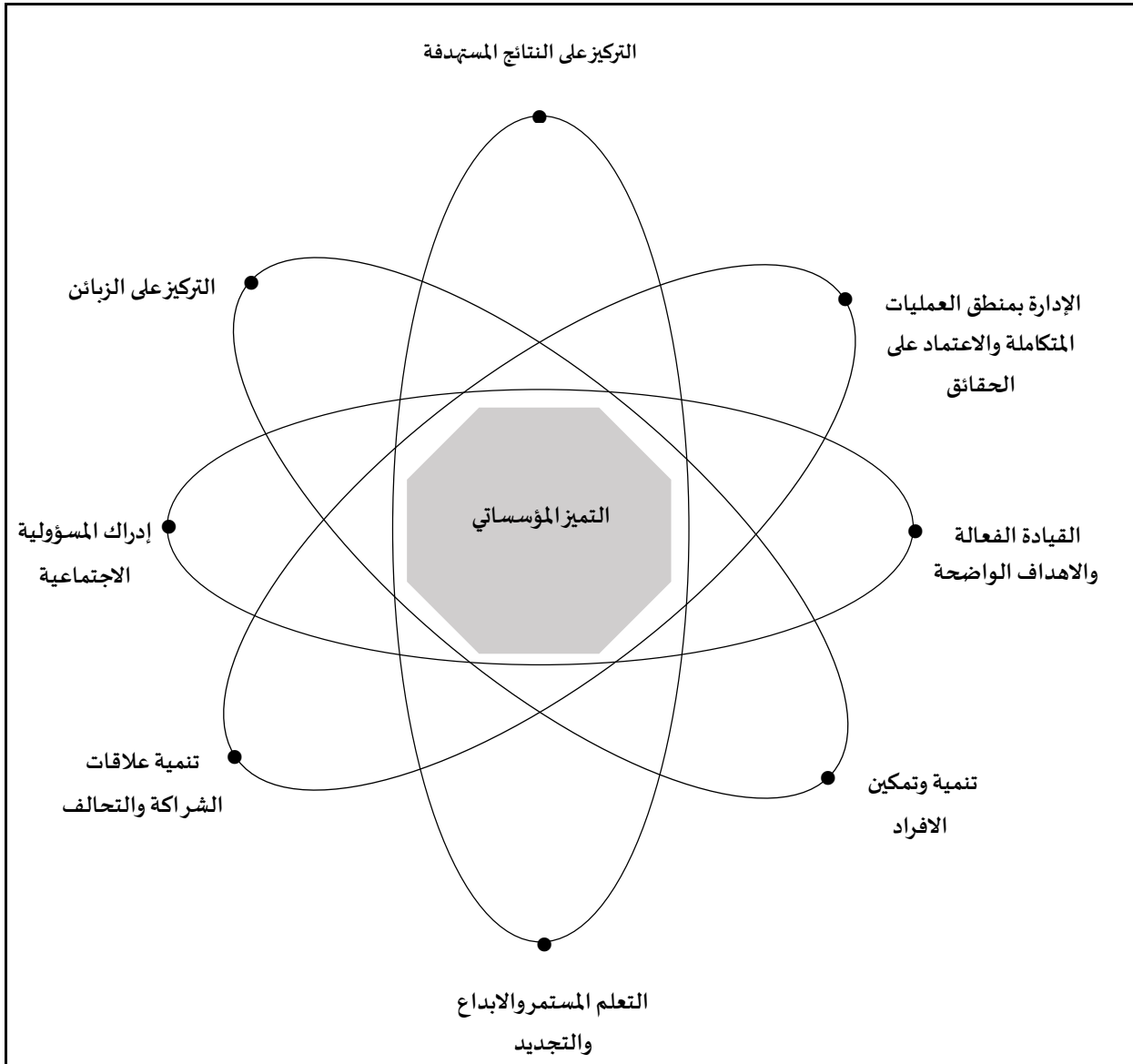
- أ. الحوكمة (**Governance**): تحديد مسؤوليات الحوكمة لكل طرف من أصحاب المصالح، تطبيق نظام حوكمة فعال والعمل وفق نموذج معين يحدد أفضل الممارسات لجميع أطراف المنظمة الداخليين والخارجيين.
- ب. القيادة (**Leadership**): خلق وتأسيس ثقافة تنظيمية ملتزمة بالتميز، تطوير خطة استراتيجية واضحة لجميع أصحاب المصالح، تقاسم المسؤولية، التحاور والتواصل المفتوح حول القضايا التي تخص أداء المنظمة، وإزالة جميع الحواجز التي تحول دون فعاليتها.
- ج. التخطيط (**Planning**): إنشاء مخطط عمل يتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وتوضيحه لجميع أصحاب المصالح، تخصيص الموارد الضرورية لضمان التنفيذ الفعال لهذا المخطط، مراقبة ومراجعة الخطة الاستراتيجية دورياً واحداث التغييرات والتعديلات الضرورية.
- د. الزبائن (**Customer**): إدراك وفهم حاجات ورغبات العملاء بأهمية العميل وضرورة التقرب منهم مما يسهل من عملية فهم وإدراك حاجاتهم ورغباتهم، ويوفر التغذية الراجعة الضرورية لعملية التحسين والتطوير.
- هـ. إجراءات العمل (**Work processes**): تصميم وتوثيق وإدارة إجراءات العمل، بالإضافة إلى تحليلها وتحسينها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند وقوع أي خلل أو مشكلة، ومنع وقوعها من خلال أحداث التغييرات والتعديلات الضرورية بمجرد وقوع الخطأ لأول مرة، واستخدام المقارنة المعيارية لتقييم الأداء.

- و. الموظفين (Employees): توفير الموارد البشرية التي تدعم خطط المنظمة عن طريق اختيار، تدريب الموظفين وتشجيعهم على تقاسم الأفكار والاقتراحات الهادفة الى التحسين والتطوير، بالإضافة الى تثمين ومكافأة الافراد والجماعات ذوي الأداء المتميز وضمان بيئة عمل جيدة ومحفزة.
- ز. الموردين والشركاء (Supplier & Partners) : الاعتماد على معايير محددة لاختيار الموردين ومختلف الشركاء، وتطوير العلاقات المربحة لكلا الط (Win-Win Relationship) ، تقاسم ومشاركة المعلومات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية والعمل سويا لتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- ح. ادارة الموارد (Resource management) : تحديد احتياجات المنظمة من مختلف الموارد بدقة، وتطوير استراتيجيات لإدارتها بفعالية، بالإضافة الى ادارة الاثار السلبية التي تخلفها أنشطة وعمليات المنظمة على المحيط والمجتمع.
- ط. التطوير المستمر وقياس الأداء (Continuous improvement & Performance measurment) : تقييم وتحسين نقاط القوة وفرص التطوير وذلك من خلال:
- إعداد مخطط تحسين: تحديد وتعريف فرص التحسن والتطوير المتاحة للمنظمة من خلال اعداد خطة عمل تحدد أفضل الممارسات التي تتطلبها عملية التحسين.
 - تنفيذ مخطط التحسين: من خلال استخدام أساليب وطرق متنوعة للحفاظ على وتيرة سير المنظمة نحو التميز كتفويض المسؤولية، استخدام الاستفسار التقديري، عقد اجتماعات منتظمة لتقييم مدى تقدم المنظمة، اطلاع جميع افراد المنظمة وأصحاب المصالح على مدى تقدم المنظمة الخ.
 - التقدم للحصول على الجوائز الوطنية للتميز: وهو ما يخلق ويعزز حافز المنظمة للتحسين المستمر.
 - المقارنة والتعلم من تصرفات الاخرين: الدخول في مقارنات من ناحية الأداء والممارسات مع منظمات متميزة يمكن اعتبارها كمرجع، لتحقيق قفزة نوعية في تحسين الأداء.¹
3. أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة من أبرز الهيئات المهتمة بالتميز المؤسسي، حيث تعمل على مساعدة المنظمات الأوروبية على تجاوز مختلف التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية وبلوغ من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والاسس يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

¹ Ringross, Dawn. (2016). **Organizational Excellence**. In Farazman, A (ed). Public encyclopedia of public administration: Public policy and Governance. Springer International publishing, Switzerland. PP 1-9. P 6-9.

الشكل رقم (04-02): أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على**

باشيوة، لحسن عبد الله. البراوي، نزار عبد المجيد. عيشوني، محمد احمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان الأردن. ص 69-70.

يلخص الشكل أعلاه أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة التي عرفته على انه " الممارسات الباهرة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج" واعتبرت انه بإمكان المنظمات الوصول الى التميز إذا ما التزمت بالأسس التي يلخصها الشكل أعلاه.

ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل من خلال الجدول التالي¹:

¹ باشيوة، لحسن عبد الله. البراوي، نزار عبد المجيد. عيشوني، محمد احمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان الأردن. ص 69-70.

الجدول رقم (02-05): أسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة

التوضيح	الأسس
يساعد المنظمة على تحقيق نتائج تمكنها من التوفيق بين الحاجات والتطلعات المختلفة لأصحاب المصلحة فيها والتي قد تكون متضاربة في بعض الأحيان.	التركيز على النتائج المستهدفة
يمكن المنظمة من فهم وتحديد حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ومقابلتها بدقة.	التركيز على الزبائن
- تعمل الإدارة الفعالة على توفير الموارد والقدرات الضرورية للتميز - تعمل على خلق الثقافة والبيئة التنظيمية المساعدة على التميز. وذلك من خلال نمط القيادة المتبع داخل المنظمة، وتصرفات وسلوكيات القادة فيها.	القيادة الفعالة والاهداف الواضحة
- يساعد تكامل وترابط أنشطة وعمليات المنظمة على بلوغ مستويات كفاءة عالية. - نتيجة لارتباطها فان تميز عملية معينة يؤدي الى تميز العمليات الأخرى. - يمكن المنظمة من الوقوف على أوجه النقص والقصور التي تعترى مختلف عملياتها بدقة، وإدارتها بناءً على معلومات وبيانات موثوقة وتوجيهها نحو اهداف وغايات مشتركة بين جميع اهداف المنظمة.	الإدارة بمنطلق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق
يساعد على زيادة قدرة المنظمة الابداعية، من خلال تحرير طاقات الافراد الفكرية التي تواجه المنظمة، واستغلال معارفهم وخبراتهم بما يرجع عليها بأفضل النتائج الممكنة.	تنمية وتمكين الافراد العاملين في المنظمة
- يساعد المنظمة على تجاوز مختلف الأخطاء والاختلالات السابقة التي كانت تحول دون بلوغ مستوى الكفاءة المطلوب، ومنع تكرارها مستقبلاً، - يعمل على تحسين عمليات المنظمة او الاعتماد على عمليات جديدة كلياً.	التعلم المستمر والابداع والتجديد
- تمكن المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات والتكنولوجيا التي يوفرها الشريك. - تسمح العلاقة التكاملية التي تربط بينها على زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي ومقابلة حاجات ورغبات العملاء بالدقة المطلوبة.	تنمية علاقات الشراكة والتحالف
يقصد بها التزام المنظمة واهتمامها بالقضايا التي تهم المجتمع الذي تنتمي اليه باعتبارها طرفاً فاعلاً فيه، وهذا ما يتضمن من السعي الى تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية، دون المساس بالقضايا الاجتماعية والأخلاقية والبيئية.	إدراك المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

باشوية، لحسن عبد الله البراوي، نزار عبد المجيد. عيشوني، محمد احمد. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان الأردن. ص 69-70.

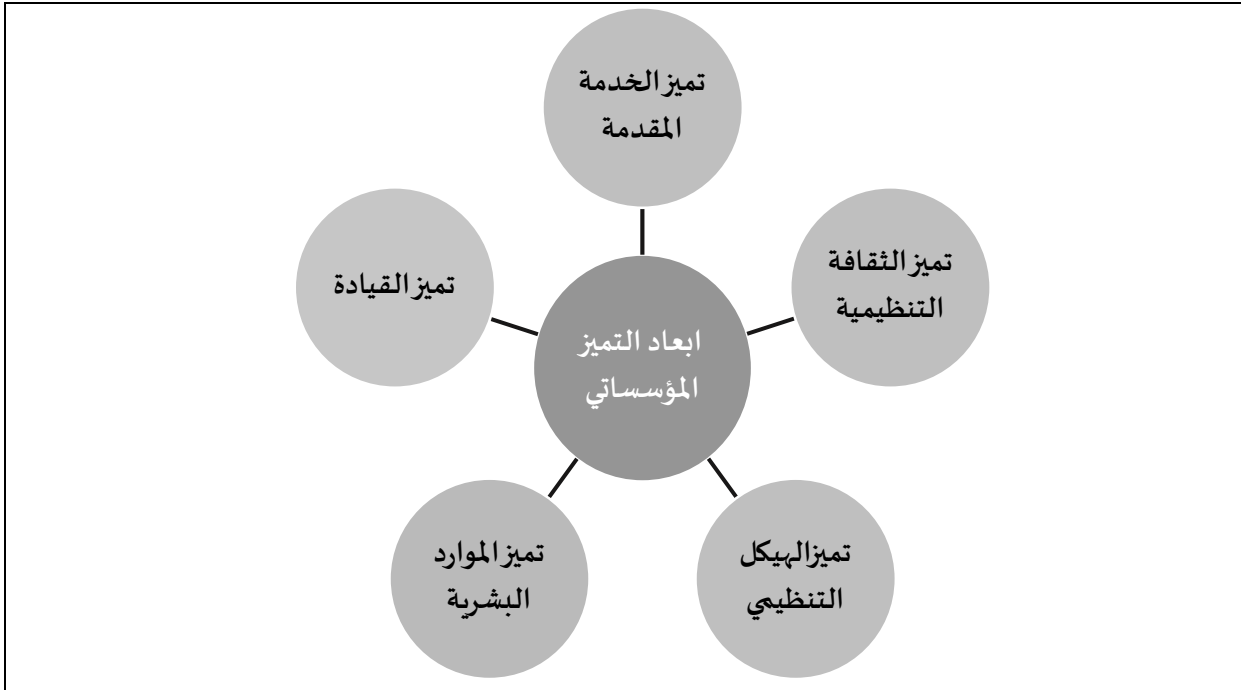
يمثل الجدول أعلاه توضيحاً لأسس التميز المؤسسي حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، حيث ضم ثمانية أسس أساسية تهدف هي الأخرى الى تمكين المنظمة من بلوغ مستويات كفاءة عالية وتنمية قدرتها على الابداع والابتكار بهدف مقابلة حاجات ورغبات العملاء بدقة والتي لا تحقق الا من خلال التقرب من العميل به لفهمها وتحديدتها بدقة، كما اهتمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة بالأبعاد الاجتماعية واعتبرت ان المنظمة يجب ان تسعى الى تحقيق افضل النتائج الاقتصادية دون المساس بالقضايا المتعلقة بالبيئة والمجتمع.

المبحث الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

تشير ابعاد التميز المؤسسي الى العناصر التي يؤدي تفاعلها بشكل جيد الى تمكين المنظمة من توفير متطلباته وتطبيق مبادئه واسسه بصورة فعالة تمكئها من بلوغ درجة التميز المطلوبة. والاستفادة من الإيجابيات والمزايا التي يوفرها.

والشكل الموالي يوضح اهم هذه الابعاد

الشكل رقم (02-05): ابعاد التميز المؤسسي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الموالية

يوضح الشكل أعلاه ابعاد التميز المؤسسي، والتي تم تلخيصها في خمسة ابعاد أساسية، ويمكن توضيحها بشكل أكثر تفضيلاً من خلال المطالب التالية

المطلب الأول: التميز بالخدمة المقدمة

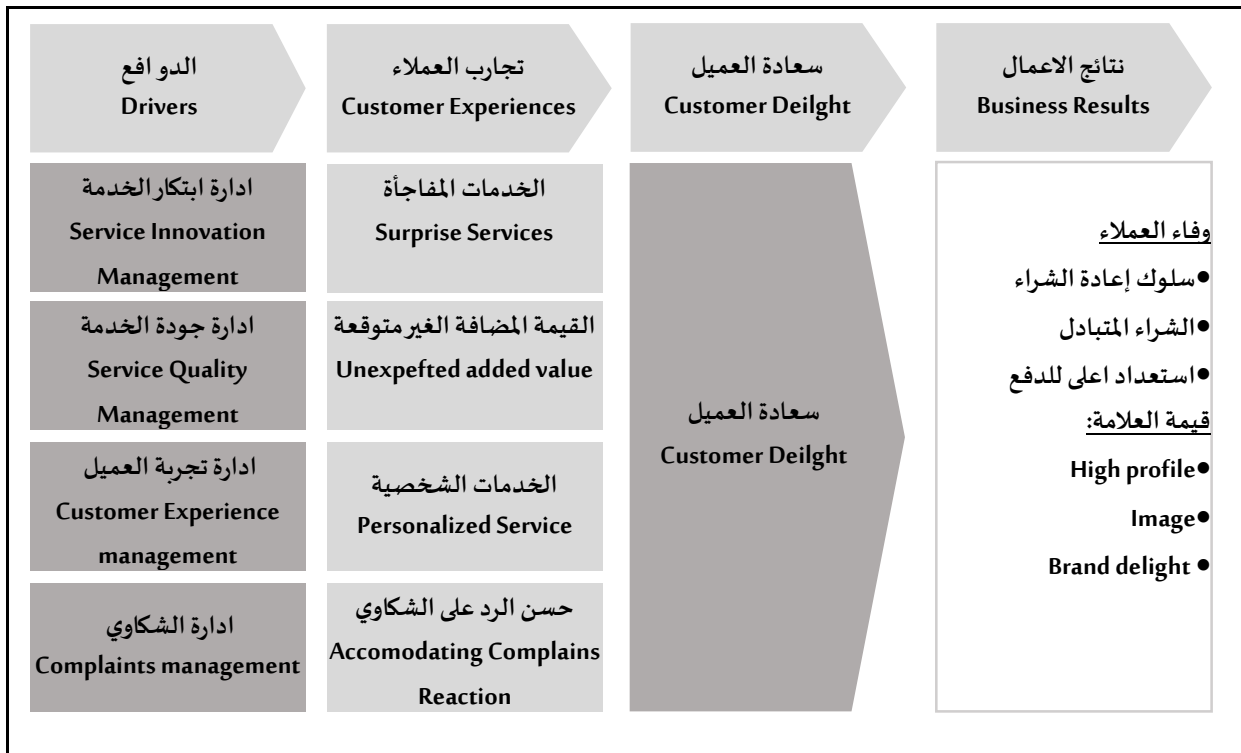
يعتبر التميز بالخدمة من اهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز سمعتها وعلامتها التجارية وتمييزها عن العلامات المنافسة والسيطرة على حصة سوقية واسعة والمحافظة عليها، ما يضمن لها البقاء والاستمرار، وينظر اليه على انه تقديم خدمات ذات جودة اعلى من تلك المقدمة من طرف منافسيها في السوق.

وفي هذا الإطار أشار (Gouthier 2012) الى ان التميز بالخدمة لا يكون فقط عن طريق الاستجابة لتوقعات العملاء بهدف ارضائهم، بل يمتد الى السعي الى اسعادهم عن طريق تقديم خدمات تتجاوز هذه التوقعات والرغبات، واعتبر ان هذا لا يتحقق الا من خلال اتباع أسلوب اداري منظم وممنهج. كون رضا العميل وحده قد لا يكون كافياً في اغلب الأحيان للمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة، فحتى العملاء الراضين يتركون الخدمة وبمعدلات عالية جداً. لذلك فان

الهدف الرئيسي للتميز بالخدمة هو العمل على خلق مجموعة من المشاعر الإيجابية لدى العميل التي تكون كردة فعل ناتجة عن تلقيه خدمة تتجاوز توقعاته المسبقة. وتجعله يعاود الاقبال على منتجات وخدمات المنظمة لمرة عديدة مقبلة.¹ وهذا ما أكدته دراسة (Johnson 2007) التي قدم من خلالها إطار عملي لقياس التميز المؤسسي، شمل أربعة ابعاد رئيسية تمثلت في، الوفاء بالوعد (مقابلة توقعات العملاء بدقة)، إضفاء اللمسة الشخصية، تجاوز توقعات العملاء، والتعامل الجيد مع المشكلات والاستفسارات، وخلصت الدراسة الى ان اول بعدين (الوفاء بالوعد، إضفاء اللمسة الشخصية) هما البعدين الأكثر أهمية وتأثيراً في التفريق بين الخدمة المتميزة عن غيرها من الخدمات الأخرى، واكد ان تحقيق التميز بالخدمة يعتمد على اتباع أسلوب عمل محدد، ثابت ومستمر للتعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بدقة، وهذا ما يتضمن بالضرورة تطوير العمليات، الأساليب والهياكل الإدارية الضرورية لتحقيق الاستمرارية في تحقيق ذلك.²

وفي سبيل تفعيل تميز الخدمة، أنشأ المعهد الألماني لتوحيد المعايير اول معيار عالمي حول كيفية تطبيق تميز الخدمة في منظمات الاعمال كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06-02): نموذج المعهد الألماني لتوحيد المعايير لتمييز الخدمة:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Thirumaran,K. Klimkeit, Drik. Tang, Chun Meng. (2021). **Service Excellence in Tourism and Hospitality**. Springer Nature Switzerland. Switzerland. P 2-3.

¹ Asif, Muhammad. Gouthier, Mathias H, J. (2014). **What service excellence can learn from business excellence models?**. Total Quality management. Vol 25. No 05. PP 511-531. P 512-513.

² Padma, Panchapkesan. Wagenseil, Urs. **Retail service excellence: Attendance and consequences**. International journal of Retail & Distribution management. Vol 46. No 05. PP 422-441. P 422-423.

يوضح الشكل أعلاه ينطلق النموذج من موارد، أنظمة وعمليات المنظمة والتي تعتبر بمثابة الدوافع او الممكنات التي تسمح للمنظمة بمقابلة حاجات وتطلعات العميل وتجاوزها، وتمثل هذه الدوافع في ادارة ابتكار الخدمة، ادارة جودة الخدمة، ادارة تجربة العميل وإدارة الشكاوى.

حيث يمكن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والقدرات والإدارة الفعالة لها من تقديم خدمات مبتكرة تتجاوز توقعات العملاء، خلق قيمة أعلى غير متوقعة، وتوفير خدمات تتناسب مع الحاجات والرغبات الشخصية لكل عميل على حدة، كما تمكن المنظمة من التعامل الجيد مع الشكاوي المطروحة امامها والرد عليها بالطريقة المثالية وفي الوقت المناسب، كل هذه التجارب الإيجابية التي يعيشها متلقي الخدمة بتعامله مع المنظمة تسمح لها بخلق مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية تحقق سعادة العميل، وهو الهدف الرئيسي لتمييز الخدمة، كونه يعود على المنظمة بجملة من الفوائد والنتائج الإيجابية المرتبطة بوفاء وولاء العملاء كتعزيز سلوك إعادة الشراء، الشراء المتبادل والرفع من استعداد العميل للدفع، بالإضافة الى نتائج أخرى متعلقة بقيمة العلامة كتحسين صورة وسمعة المنظمة.¹

المطلب الثاني: تميز القيادة

تعتبر المهارات والقدرات القيادية المتفوقة من اهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، باعتبارها مطلباً أساسياً للتعامل الجيد من المتغيرات البيئية الكثيرة والمتعددة التي يفرضها عصر المعرفة، ولهذا تملك المنظمات المسيرة من طرف قادة من أصحاب الحساسية العالية لجميع المشاكل والتحديات التي قد تواجه منظماتهم حالياً ومستقبلياً فرصاً أكبر للنجاح والتميز من غيرها من المنظمات الأخرى.²

ان الأسلوب القيادي المتميز المعتمد على التجديد والانفتاح والتميز بالحيوية والمرونة، يساعد على التركيز على رسالة ورؤية المنظمة ويمكنها من اتباع السياسات والإجراءات الضرورية، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، والقيام بالتحاليل الاستراتيجية المعمقة للظروف الداخلية والخارجية، مما يمكنها من الاتباع النهج الاستراتيجي المناسب لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها.³

1. مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة عملية معقدة يقوم من خلالها شخص ما بتوجيه مجموعة من الأشخاص بشكل مباشر او غير مباشر لإنجاز مهمة ما او تحقيق هدف معين.⁴

¹ Thirumaran, K. Klimkeit, Drik. Tang, Chun Meng. (2021). **Service Excellence in Tourism and Hospitality**. Springer Nature Switzerland. Switzerland. P 2-3.

² Al Shobaki, Mazen J. Abu Nasser, Samy S. (2016). **The dimensions of organizational excellence in the Palestinian education institutions from the perspective of the students**. Global journal of multidisciplinary studies. Vol 05. No 11. PP 66-100. P 70.

³ Karam, Asaad Ali. Kitana, Abdelkarim fuad. (2020). **An Exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates**. International journal of business and management. Vol 15. No 06. PP 16-30. P 17.

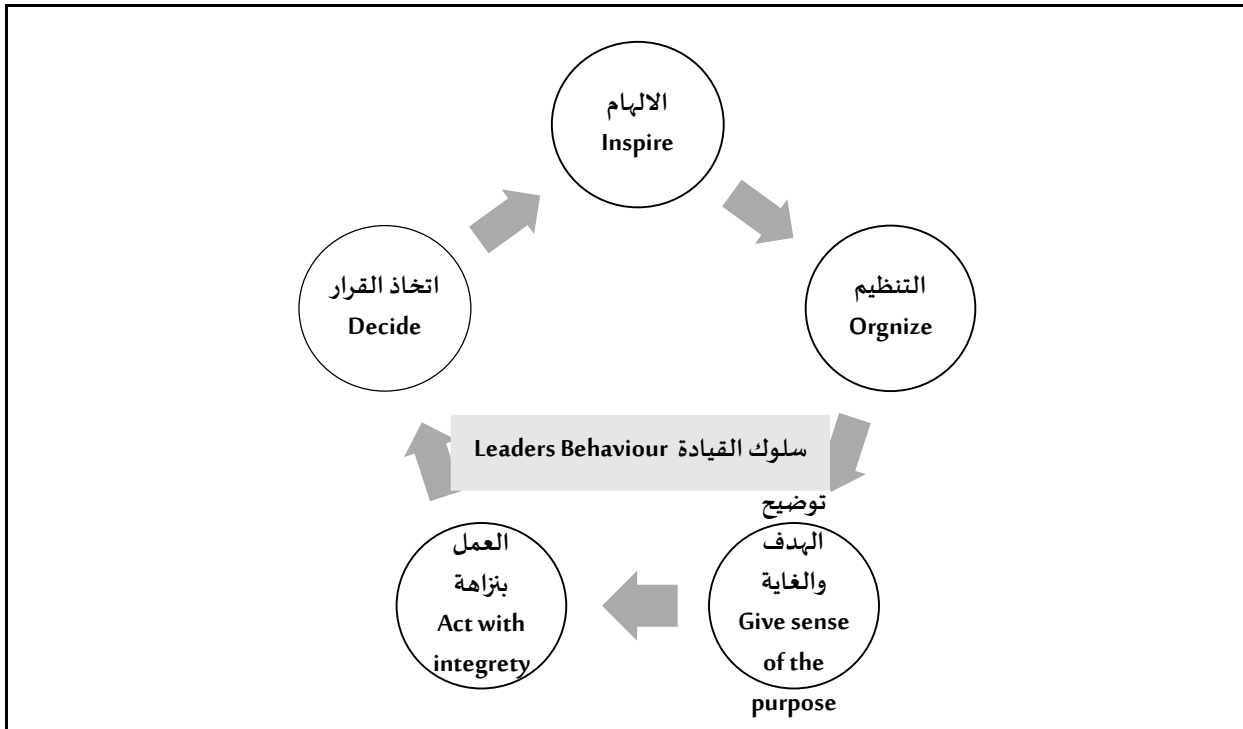
⁴ Hadj Aldalimy, Mohamed. Al- Sharifi, Ali Kahdim Hussein. (2019). **Strategic alignment role in achieving organizational excellence through organizational dexterity**. Journal of southwest jiaotaong university. Vol 54. No 06. PP 1-13. P 5.

وتُعرف القيادة على انها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على الناس، لتحقيق اهداف معينة باستخدام أساليب التحفيز بدلا من القوة والسلطة". كما تعرف على انها "هي مجموعة المعارف والقدرات المستخدمة لجمع عدد من الأشخاص حول اهداف معينة وتحفيزهم على تحقيقها".¹

وتلعب القيادة محوريا في تحديد مدى نجاح المنظمة من عدمه، حيث تساعد المهارات القيادية المتميزة على تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال التأثير على سلوكيات الافراد وذهنياتهم وتشجيعهم على التفكير المتجدد والابتعاد عن التقليد وكل ما ومألوف، كما تعمل على توفير الظروف والعوامل الضرورية لتنمية وتطوير قدرات الافراد الفكرية والمهنية وخلق البيئة المناسبة لذلك، وبعث المنافسة الايجابية وروح العمل الجماعي داخل المنظمة.

هذا ويعتبر القائد متميزاً إذا كان يملك القدرة على معالجة مختلف المواقف والمشاكل من وجهات نظر مختلفة ومتعددة ما يمكنه من تحديد جوانب النقص والقصور واستشعار الأخطاء بـصـور دقيقة ولحظية، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ودفع الافراد الى تطبيقها بشكل تام ودقيق². ونظراً للأهمية الكبيرة التي تنالها القيادة كواحد من العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتميز المنظمة، وما تخلقه من فوارق كبيرة في أداء المنظمات، ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث في محاولة لتحديد مجموعة المبادئ التي يجب ان يلتزم بها القادة لضمان التأثير الفعال على المرؤوسين. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-07): المبادئ الأساسية لسلوك القيادة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

Jantzer, Michael. Nentwing, Godehard. Deininger, Christin. Thomas Michl. (2019). **the art of engineering leadership**. Springer-Verlag GmbH Germany. Berlin. Germany. P 06-07.

¹ Sirin, Yeliz Erath. Aydin, Ozge. Bilir, Fatma Pervin. (2018). **Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample**. Universal Journal of Educational Research. Vol 06.No 9. PP 2008-2018 .P 2009.

² عام، مريم. (2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز لمؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك في ولاية الاغواط. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 04 العدد. 02. ص ص 529-545. ص 533-534.

تعتبر هذه المبادئ بمثابة المنطلق والقاعدة التي يتم الرجوع إليها والاحتكام لها في جميع تصرفات وسلوكيات القادة وذلك لضمان خلق التأثير الإيجابي والفعال على جميع المرؤوسين وتوجيههم لضمان التطبيق الفعال والسليم لجميع القرارات السياسات والاستراتيجيات الموسوعة وتحقيق اهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال مايلي:¹

- أ. العمل بنزاهة (Act with integrity): على اعتبار ان معظم الأشخاص يتأثرون بالأفعال بشكل أكبر من تأثرهم بالأقوال او اللوائح المكتوبة او الشعارات وغيرها، يقع على عاتق القادة بناء علاقات وطيدة قائمة على الثقة بينهم بين جميع افراد المنظمة الآخرين، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية المعلنة وافعالهم سلوكياتهم. ولهذا يعتمد اغلبية القادة على أسلوب الحوار والنقاش البناء، بدل الاعتماد على فرض السلطة من خلال المنصب لتعزيز واستدامة العلاقة الإيجابية بين افراد المنظمة.
- ب. توضيح الهدف والغاية (Give sense of the purpos): ويتضمن شرح وتوضيح الأهداف، العمليات والمهام لجميع افراد المنظمة، وذلك لخلق رؤية مشتركة والتركيز على هدف واحد، وهو ما يجنب المنظمة أي حالة من حالات التعارض والتضارب، الناتجة عن غياب الادراك والفهم الواضح لغاياتها وأهدافها.
- ج. اتخاذ القرار والتنظيم (Decide and Orgnize): ويُقصد باتخاذ القرار القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتحمل جميع المسؤوليات والتبعات الناتجة عن ذلك. اما التنظيم فيتعلق بتشكيل عمليات المنظمة وتنظيمها، وهنا لا تقتصر مهمة القائد على التشكيل والتنظيم فقط، بل أيضا على البحث باستمرار عن الإجراءات والهيكل التنظيمية المناسبة وتطبيقها في الوقت المناسب. وتؤدي الجودة في تطبيق هاتان المهمتان القيادتان الى رفع كفاءة وفعالية المنظمة، والتقليل من القرارات الخاطئة وغير الحاسمة الى اقل المستويات الممكنة.
- د. الالهام (Inspire): ويشير الى قدرة القائد على اخراج أفضل ما في الافراد من قدرات ومهارات ومعارف وتسخيرها لخدمة المجموعة، وذلك من خلال إلهام الافراد وتحفيزهم بصورة فردية وجماعية، بما يضمن بلوغ اهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

كما ظهرت العديد من الدراسات الساعية الى تحديد أفضل الممارسات القيادية التي تمكن المنظمة من بلوغ مستويات أداء عالية وتحقيق نتائج متميزة، كدراسة (Kausner & Posner 2012) التي قاما من خلالها بتحليل العديد من الممارسات القيادية السائدة، وتمكنوا من تحديد خمسة ممارسات أساسية تمكن المنظمات من التميز وتحقيق نتائج غير اعتيادية والجدول الموالي يوضح هذه الممارسات:

¹ Jantzer, Michael. Nentwing, Godehard. Deininger, Christin. Thomas, Michl. (2019). *The art of engineering leadership*. Springer-vermag GmbH Germany. Berlin. Germany. P 06-07.

الجدول رقم (06-02): أفضل الممارسات القيادية

الممارسة	التوضيح
التعامل كقدوة	توضيح القيم التنظيمية وتقديم الأمثلة من خلال سلوك القائد عن طريق: الثقة في التعامل، التأكيد على القيم التنظيمية للمنظمة وتجسيدها على أرض الواقع وانعكاس هذه القيم والأفكار في أفعاله وتصرفاته.
الالهام بالرؤية المشتركة	رسم وتصوير المستقبل من خلال: تصورات الاحتمالات، إيجاد غاية مشتركة وتجنيد الافراد لبلوغ اهداف المنظمة وتحقيق الرؤية.
البحث عن التغيير والتحسين	البحث عن الفرص وتحمل المخاطر من خلال: اقتناص المبادرات، استشراف المستقبل، توليد الأرباح الصغيرة والاستفادة من التجارب السابقة.
تمكين الآخرين	تعزيز التعاون وتقوية الآخرين من خلال: خلق مناخ من الثقة، تبسيط العلاقات، تعزيز حرية اتخاذ القرارات الصحيحة وتطوير القدرات والكفاءات.
التحفيز	الاعتراف بالمساهمات، تثمين القيم والنجاحات الفردية والجماعية، توقع الأفضل، الاعتراف بالنجاحات الشخصية، خلق روح المجتمع والمشاركة الشخصية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Dirani, Khalili M. Abadi, Mehrangiz. Barhat, Bhagyshree. Garza, Resemary Capuchino. Gunaskra, Noeline. Ibrahim, Ghassan. Majzun, Zachery. (2020). **leadership competencies and the essential role of human resource development in items of crisis : a response to covid-19 pandemic**. Human resource development international. Vol 23. No 04. PP 380-394. P 381.

من خلال ما سبق يمكن القول ان القيادة تتعلق أساسا بقدرة شخص معين على التأثير في مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقة معينة، وان شدة وإيجابية هذا التأثير ترتبط بمجموعة من المبادئ والممارسات التي يجب ان يتحلى ويلتزم به القائد في جميع تعاملاته وتصرفاته القيادية، وانه كلما زادت شدة وإيجابية هذا التأثير كلما كانت القيادة أكثر تميزا.

وعليه يمكن تعريف القيادة على انها جملة المبادئ الواجب الالتزام بها والممارسات الواجب تطبيقها من طرف فرد معين، لضمان التأثير إيجابا على مجموعة من الافراد في سبيل تحقيق اهداف محددة.

2. أساليب القيادة:

تنتهج منظمات الاعمال أساليب قيادية متعددة ومختلفة لضمان التأثير الجيد والفعال على المرؤوسين وتوجيههم لخدمة اهداف معينة، وتتعلق هذه الأساليب بطبيعة وشخصية القادة وبمعارف ومهارات المرؤوسين وخبراتهم.

والجدول الموالي يوضح اهم هذه الأساليب

الجدول رقم (02-07): أساليب القيادة

أسلوب القيادة الحرة (Laissez Faire)	
مميزاته	تعريفه
<ul style="list-style-type: none"> - يكون للقائد قدرة عالية على دفع العمال لبذل أقصى جهودهم وتسخير كل مهاراتهم ومعارفهم في العمل. - عمال في على مستوى عال من التعلم والمهارة. - يعتمد هذا الأسلوب على منح السلطة حسب قدرة وخبرة العمال على تأدية الواجبات المفروضة. - فعالا جدا في المجالات التي تتطلب قدرا واسعا من الحرية، ك مجال البحث العلمي.³ - يكون المرؤوسين في هذا النوع من القيادة من أصحاب الخبرة الكبيرة والمهارات العالية والمسار الطويل.⁴ 	<p>يوصف أسلوب القيادة الحرة على انه أسلوب قيادي جامد وسلي، يكاد يغيب فيه تأثير القائد على المرؤوسين، بحيث يسمح بدرجة كبيرة من الحرية لحد فقدان مسؤولياته القيادية.¹</p> <p>او انه ذلك الأسلوب القيادي الذي يكون فيه التوجيه من طرف القائد شبه منعدم، ويُسمح فيه للموظفين باتخاذ قراراتهم الخاصة دون الرجوع الى القيادة العليا.²</p>
أسلوب القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership)	
مميزاته	تعريفه
<ul style="list-style-type: none"> - الهياكل التنظيمية الرسمية والمركزة. - آليات، إجراءات وطرق محددة بوضوح ومصممة لضمان تأدية المرؤوسين لوظائفهم بكفاءة في إطار القواعد العامة للمنظمة. - انحصار الاتصالات والتفاعلات في اتجاه واحد نحو القائد. - كثرة تطبيق العقوبات. - حوافز اقتصادية المرتبطة بالأداء فقط.⁶ 	<p>يركز على أداء العمال فقط دون غيره من الجوانب الأخرى، ويحصر السلطة في يد القائد، بحيث يمارس لوحده سلطة اتخاذ القرار، تحديد السياسات والإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، ويتحمل وحده العواقب الإيجابية والسلبية لهذه القرارات والإجراءات.⁵</p>
القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership)	
مميزاته	تعريفه
<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الإدارة رسمي وهرمي - الاعتماد على القواعد والإجراءات بشكل كبير جدا. 	<p>يستخدم هذا النوع من القيادة بكثرة في المنظمات التي تحتاج الى مستوى معين من السيطرة والضبط التوازن او</p>

¹ Laurence, Heba Abu Rassa. (2020). **Laissez fair leadership role in organizational innovation: The mediating effect of organizational structure**. Management science letters. Vol 10. No 7. PP 1457-1462. P 1458.

² Gameda, Habtamu Kebu. Lee, Jaseik. (2020). **Leadership styles, Work engagement and outcomes among information and communications technology professionals a cross- national study**. Heliyon. Vol 06. No 04. PP 1-10. P 03.

³ دوباخ، سعيدة. (2017-2018). دور القيادة في التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومي: دراسة حالة محمد خيضر بسكرة. (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير عمومي. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 49.

⁴ Al-Malki, Mohammed. (2018). **Leadership styles and job performance**. Journal of international business research and marketing. Vol 03. No 03. PP 40-49. P 54

⁵ Fiaz, Muhammed. Su, Qin. Ikram, Amir. (2017). **Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy**. The journal of developing areas. Vol 51. No 04. PP 143-156. P 156.

⁶ Fiaz, Muhammed. Su, Qin. Ikram, Amir. (2017). **Op cite**. P 156.

<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم الكبير وتقسيم العمل. - الاعتماد على الأداء فقط كـمـيـار لـتـرـقيـة العـمـال. - اـهـمـال الجـوانـب الشـخـصـيـة بـشـكـر كـبـير.² 	<p>الحد من سوء استخدام السلطة من طرف العمال، بحيث تنبع سلطة وقبول القائد فقط من المنصب الذي يشغله داخل المنظمة.¹</p>
القيادة الديمقراطية (Democratic leadership):	
<p>مميزاته</p> <ul style="list-style-type: none"> - كثرة ومتانة العلاقات الإنسانية بين مختلف أفرادها. - التشاركية في صنع القرار. - تشجيع التغيير التنظيمي، ويساعد على تأدية المهام المختلفة داخل المنظمة. - تفويض السلطة من خلال اسناد بعض المهام والسلطات الإدارية المحددة الى المرؤوسين القادرين على إنجازها، وهو الامر الذي يمكن القائد من ادارة المنظمة بكفاءة عالية خاصة إذا تعلق الامر بالمنظمات الكبيرة.⁴ 	<p>تعريفه</p> <p>يعتمد على أسلوب التأثير بدلاً من استخدام سلطة المنصب لتوجيه المرؤوسين. وعلى الاتصالات المباشرة والمتنوعة وفي مختلف الاتجاهات بين القائد ومرؤوسيه، كما تعتمد على اتخاذ القرارات بناءً على رأي الأغلبية، بحيث يكون هدف القائد هو هدف الجماعة.³</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوضح الجدول أعلاه أساليب القيادة السائدة في منظمات الاعمال، حيث نلاحظ ان كل أسلوب من هذه الأساليب يتميز بمجموعة من الخصائص عن غيره من الأساليب الأخرى، وترتبط فعالية كل أسلوب ونجاعته بحجم المنظمة ونوعية مرؤوسها بالإضافة الى نوع ودرجة تغير متغيرات البيئة التي تنشط ضمنها.

المطلب الثالث: تميز المورد البشري

يعتبر المورد البشري من اهم الأصول الذي تعتمد عليه المنظمة في تحسين كفاءتها والرفع من أدائها لكونه العنصر المشترك بين جميع وظائف وانشطة المنظمة، والعنصر الضروري واللازم لضمان تأديتها بالشكل المطلوب، لذلك تحرص المنظمات على أفضل المواهب والكفاءات تطويرها والمحافظة عليها.

¹ Olayisade, Adegboyega. Awolusi, Olawumi D. (2021). **The effect of leadership styles on employees' productivity in the Nigerian oil and gas industry.** Information management and business review. Vol 13. No 01. PP 47-64. P 50.

² Abun, Damianus. Calamaan, Shannar Mica T. Magallanes, Theogenia. Encarnacion, Mary joy. Sallong, Micha. (2021). **Bureaucratic management style and work place well-being of the divine word college.** International journal of research in business and social science. Vol 10. No 03. PP 477-489. P 478.

³ بسمة، سامي. خنيش، يوسف. (2021). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية. Revue algérienne d'économie et gestion. المجلد 15. العدد 01. ص ص 120-139. ص 124-125.

⁴ بسمة، سامي. خنيش، يوسف. (2021). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية. Revue algérienne d'économie et gestion. المجلد 15. العدد 01. ص ص 120-139. ص 124-125.

1. مفهوم الموارد البشرية

ان مصطلح الموارد البشرية يعتبر مصطلح حديث النشأة اذ تعود جذوره الى سنة 1970، عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد، وهي أكبر منظمة مختصة في مجال الإدارة آنذاك بتغيير مصطلح ادارة الافراد الى مصطلح ادارة الموارد البشرية، حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية الجديدة للمورد البشري على مستوى المنظمات .

وتُعرف الموارد البشرية بأنها " مجموعات الافراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والأنشطة وإنجاز الاعمال في المنظمة"، كما تُعرف بأنها " مجموع الافراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية "

وتنبع أهمية المورد البشري من خلال ما يملكه من خصائص متفردة تميزه عن باقي أصول المنظمة كالمعرفة، المهارة والخبرة، والتي تعرف براس المال البشري، الذي يعتبر من أعلى الأصول داخل المنظمة، لذلك من الضروري على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لهذه الخصائص، لكون نجاح المنظمة في بيئة الاعمال التنافسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً، بمدى امتلاكها للموارد بشرية متميزة تمكنها من تحقيق أهدافها التنظيمية وتجاوز العقبات التي تواجهها.

2. أهمية الموارد البشرية

تتجلى أهمية المورد البشرية من خلال الدور الفاعل الذي يلعبه في نجاح المنظمات كونه العنصر الأساسي لجميع عمليات وانشطة المؤسسة، والمصدر الرئيسي للمعرفة، وتبلور أهمية المورد البشري فيما يلي:¹

- يعتبر المورد البشري من اهم العوامل المؤثر على أداء المنظمة.
- يعتبر أساس المعرفة التنظيمية.
- من أكثر الموارد صعوبة للمحاكاة والتقليد من طرف المنافسين.
- يعتبر المورد البشري شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- يساعد على الرفع من إنتاجية المنظمة من خلال تعزيز الكفاءة في استغلال مختلف الأصول والموارد الأخرى.
- يمكن المنظمة من التقرب من عملائها ما يؤدي الى فهم حاجاتهم ورغباتهم بصورة جيدة.
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول وتحقيق أعلى إنتاجية أعلى، وخدمة أفضل للزبائن.
- يعزز من القدرة الابتكارية للمنظمة كونه يمثل أساس العملية الابتكارية.

3. خصائص المورد البشري

يتميز المورد البشري بجملة من الخصائص تجعله من بين أهم الأصول داخل المنظمة، ويمكن حصر بعض خصائص المورد البشري فيما يلي:²

- يعتبر راس المال البشري من الموارد المعنوية، ولذلك فإنه من الصعب جدا تحديد قيمته وقياسه بدقة.
- يدخل المورد البشري كعنصر أساس في جميع عمليات وانشطة المنظمة، لذلك فانه يمكن استغلاله في جميعها في نفس الوقت.

¹ دحام، غني. عبد الكريم، أمنة. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 14. العدد 38. ص ص 269-287. ص 273.

² رأس الكاف، فتيحة. انساعد، رضوان. قمري، حليلة. (2021). مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الاعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. مجلة الاقتصاد والمالية. المجلد 07. العدد 02. ص ص 73-87. ص 76.

- يعتبر المورد البشري من الموارد الغير قابلة للإهلاك، اذ لا تتناقص قيمته بمرور الزمن، بل تزداد كلما اكتسب الفرد معرفة وخبرة أكبر.
 - يتميز بدورة حياة أطول من غيره من الموارد الأخرى.
- وبالرغم من كل مزايا المورد البشري التي تجعله من أئمن موارد المنظمة ان لم يكن أئمنها على الاطلاق، الا انه قد يشكل في بعض الأحيان عائقا يمنع المنظمة من بلوغ مستوى الأداء المطلوب في إطار سعيها الى التميز، خاصة إذا لم تتم ادارته بالشكل المطلوب الذي يسمح باستغلال مميّزاته وتجنب عيوبه التي يعد مقاومة التغيير أبرزها، ولهذا لا تسعى اغلب المنظمات الى استقطاب موارد بشرية فحسب، وانما الى استقطاب المتميزة منها فقط، كونها تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن حصر أبرزها في النقاط التالية:¹
- يعمل دوما على تحقيق اهداف معينة، لذلك فهو يملك دافع وحافز قوي للتميز، ودائما ما يشعر بالرضا من وانجاز الاعمال الموكلة اليه على أكمل وجه.
 - يملك قدرة على عالية على التركيز على اهداف معينة والعمل وفق اتجاه معين، مما يجعل منه عاملا مهما لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتحقيق نتائج متميزة.
 - يستشعر مختلف الفرص المتاحة ويعمل على استغلالها بأفضل طريقة ممكنة وفي الوقت المناسب.
 - يسخر كل وقته وطاقته للمنظمة، وهذا نابع من حبه و إخلاصه في العمل.
 - يملك روح التحدي والقدرة على تحمل المسؤولية ولهذا في الكثير من الأحيان يسعى الى انجاز الاعمال الصعبة والمعقدة.
 - يسعى دائما الى إيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشاكل والقضايا التي تواجه المنظمة.
 - يتسم بالذكاء والفتنة والمهارة العالية، ويملك قدرة كبيرة على اكتساب وخلق المعرفة واستخدامها في توليد أفكار إبداعية تسمح للمنظمة بالتفرد والتميز عن منافسيها.
 - يتميز بطابعه الاجتماعي والقدرة على التواصل الإيجابي مع الآخرين والاندماج في المجموعة، وهو ما يعزز من العمل الجماعي داخل المنظمة ويزيد من فعاليته.
- ان جميع هذه السمات التي يتسم بها المورد البشري المتميز تجعل من امر ادارته داخل المنظمة امرا أكثر سهولة مقارنة بالمورد البشري العادي، وهو ما يوفر على المنظمة الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، ويمكنها من تحقيق الاستجابة المثالية والسريعة للمتغيرات البيئية، ويضمن السير الحسن والتشغيل الفعال لجميع أنشطة وعمليات المنظمة ويكتملها من بلوغ الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يجعل من المورد البشري بعدا هاما من ابعاد التميز المؤسسي.

المطلب الرابع: تميز الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من اهم الابعاد التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وذلك لكونه عاملا مهما يحكم قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية والتي تعد شرطا ضروريا لتحقيق التميز، من خلال التأثير على طريقة انتشار المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات والافراد فيها وعلى العلاقات الاجتماعية التي تربطهم، وهو ما يؤثر سلبا على طرق وآليات توزيع الموارد وطرق استغلالها،

¹ صياحي الأخضر، (2018)، مرجع سابق، ص 111.

ولها فان اغلب المنظمات تسعى الى بناء هياكل تنظيمية تسمح لها بخلق السهولة والسلاسة في التواصل بين افرادها والمرونة في انتقال المعلومات والمعارف، وهذا ما يزيد من سرعة وفعالية اتخاذ القرارات، ويشجع الابداع والابتكار، وهي مطالب ضرورية لتحقيق التميز والتفرد عن المنافسين.¹

وفيما يلي محاولة لتوضيح مفهوم، أهمية وابعاد الهيكل التنظيمي.

1. تعريف الهيكل التنظيمي

على الرغم من الاتفاق شبه المطلق بين باحثي وعلماء الإدارة حول أهمية الهيكل التنظيمي في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بفعالية عالية، الا ان مفهومه عرف تباين واختلاف واضح بينهم خاصة من ناحية العمق والشمولية.

وفي هذا الإطار تختلف مفهومه بين كل من التقليديون، السلوكيون وأصحاب نظرية التنظيم حيث:

- حصر التقليديون الهيكل التنظيمي في الشكل الرسمي الذي يحدد ويعكس بدقة العلاقات التي تربط بين المستويات الإدارية من جهة، وبين الإدارات والاقسام المشكلة للمستوى الواحد من جهة أخرى. وهو ما شكل محور انتقاد السلوكيين كونه يركز فقط على العلاقات والاتصالات الرسمية بين المستويات والاقسام المختلفة، ويهمل العلاقات الإنسانية الغير الرسمية الناتجة عن الطبيعة الاجتماعية للأفراد والجماعات والادوار الهامة التي يلعبونها في تحقيق اهداف المنظمة.
- اعتبر السلوكيون الهيكل التنظيمي على انه تكامل بين تنظيمين فرعيين اساسين، تنظيم رسمي يعكس ويوضح العلاقات الرسمية التي تربط بين المستويات الإدارية وبين مختلف الإدارات والاقسام، وتنظيم غير رسمي ناتج عن الادوار الاجتماعية والعلاقات الانسانية للأفراد داخل المنظمة.
- اما نظرية النظم فقد اعتبرت المنظمة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي، وهذا ما يستوجب عدم اخذ تقسيمات الهيكل التنظيمي بصورة منفردة كل على حدا، بل يجب اعتبارها كلا متكاملًا، والنظر اليها كنظام واحد يعمل لتحقيق اهداف محددة، فهو بذلك بناء يتصف بالطابع الديناميكي، والنمو المستمر ويعكس ما يجري داخل المؤسسة، وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر فيه من فترة الى أخرى.²

وهذا ما يفسر اختلاف وتعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم والتي سنستعرض بعضها منها من خلال الجدول التالي:

¹ Al-Eida, Saeed Nasser S, M. (2020). **The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: An applied study in small and medium enterprises in Qatar.** International journal of business and management. Vol 15. No 09. PP 163-178. P 166.

² منصورى، الهام. منصورى، كمال. (2014). **المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد 08 العدد 14. ص ص 311-330، ص 317.

الجدول رقم (08-02): تعريف الهيكل التنظيمي

المصدر	التعريف
Kanten. Katen, Selahattin. Gurlek.(2015)	يعرف الهيكل التنظيمي على انه آلية لضبط أدوار، سلطة وصلاحيات الافراد وربطها وتنسيقها، ويمثل أداة هامة لتوجيه سلوك الافراد من خلال القيم والمعايير والاهداف المشتركة. ¹
Ahmady. Mehrpour. Nikooraves. (2016)	الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يوضح العلاقة في الوظائف، الأنظمة، العمليات التشغيلية، الافراد والمجموعات التي تبذل جهودا لتحقيق أهداف المنظمة. ²
Jaakola. Anette. (2017)	مجموعة الأنماط المتعلقة بكيفية وتنظيم قنوات المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا مجموعة الطرق التي تقوم المنظمة من خلالها بتقسيم اعمالها الى مجموعة من المهام المحددة، وتحقيق التناسق والتكامل بينها. ³
Arokodare. Falana. (2021)	عبارة عن أداة لتقسيم، تنظيم وتنسيق الأنشطة التنظيمية. ⁴
عبدي، كواشي. (2021)	مجموعة من اللوائح والقواعد البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الافراد ان يصدروا الأوامر لأفراد اخرين على نحو الرشيد والكفاءة. إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات وتتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي. ⁵
Joseph. Gaba. (2022)	هي الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتقسيم عمالها وتحقيق التكامل بين جهوداتهم. ⁶

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

¹ Kanten, Pelin. Katen, Selahattin. Gurlek, Mert. (2015). **The effect of organizational Structure and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance**, 2nd global conference on business, economics, management and tourism, 30-31 october 2014, Prague, Czech Republic. Procedia Economics and Finance. Vol 23. No 01. PP 1358-1366. P 1359.

² Ahmady, Gholam Ali. Mehrpour, Maryam. Nikooraves, Aghdas. (2016). **Organizational Structure**, 3rd International Conference on New Challenges and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. Procedia- Social and Behavioral Sciences. Vol 230. No 01. PP 455-462.

³ Jaakola, Elina. Hallin, Anette. (2017). **Organizational structure for new service development**. Journal of product innovation management. Vol 35. No 02. PP 280-297. P 299.

⁴ Arokodare, Michael A. Falana, Blessing R. (2021). **Strategic Agility and the global pandemic: The agile organizational structure, a theoretical review**. Information management and business review. Vol 13. No 01. PP 16-27. P 18.

⁵ عبدي، أمال. كواشي، مراد. (2021). **الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة البنوك لولاية تبسة (bea, Bna, Bdl, Cpa, Badr)**. مجلة مجاميع المعرفة. المجلد 07. العدد 02. ص ص 99-116. ص 101.

⁶ Joseph, John. Gaba, Vibha. (2022). **Organizational structure, informations processing, and decision-making : a retrospective and road map for research**. Academy of Management Annals. Vol 14. No 01. PP 267-302. P 267.

وعليه يمكن القول انه بالإضافة الى الاختلافات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر والمدارس الفكرية، يعكس هذا الاختلاف أيضا تعدد المجالات والطرق التي يساهم الهيكل التنظيمي من خلالها في تحقيق اهداف المنظمة، وتتمثل هذه المجالات في

- ضبط الأدوار والصلاحيات داخل المنظمة.
- توضيح العلاقات بين مختلف الأدوار، الأنشطة، العمليات، الوظائف، والمستويات.
- تنسيق الجهود وتوحيدها.
- توجيه سلوك الافراد والجماعات.
- يوضح حدود السلطة، وينظم قنوات الاتصال ويحدد كيفية استغلالها.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بانه إطار شامل تتفاعل فيه مجموعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، بالشكل الذي يؤدي الى تحديد دور كل فرد فيها، كما يعمل على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأدوار، الأنشطة، العمليات والوظائف، بما يوحد كافة الجهود نحو ويوجهها نحو اهداف محددة ومشتركة.

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

تمثل أهمية الهيكل التنظيمي نقطة اتفاق وتوافق بين باحثي ومفكري المجال، حيث تتفق اغلب وجهات النظر في كونه وسيلة هامة جدا لبلوغ اهداف المنظمة والتقليل من الانحرافات التي من الممكن ان تحول دون ذلك، وفي هذا الإطار أشار Peter Drucker ان أهمية الهيكل التنظيمي يمكن ان تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- يزيد من فرص النجاح في تنفيذ مختلف الخطط.
- يسهل من عملية ضبط وتحديد دور كل فرد من افراد المنظمة بدقة.
- يساعد في عملية صنع واتخاذ القرار.

هذا وتندرج ضمن هذه المحاور الرئيسية، مجالات ثانوية أخرى يساهم الهيكل التنظيمي من خلالها في بلوغ اهداف المنظمة وهي:

- يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.
- يساعد على تمكين المنظمة من تجنب تشابك وازدواج أنشطتها وعملياتها.
- تفادي حالات التضاحم في العمل.
- تحقيق التناغم والتكامل بين مختلف الأقسام والوظائف والعمليات.
- يساعد على تحقيق الاستجابة المثالية لمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية والتأقلم معها.¹
- يساعد في عملية اتخاذ القرار، تسوية النزاعات بين مختلف الوحدات كما يعمل على تسهيل تدفق المعلومات.²

3. ابعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي ابعاد كثيرة ومتراصة، ويقصد بها الأطر والجوانب العامة التي تحدد بناء الهيكل التنظيمي وتتمثل هذه الابعاد في:

¹ علاقة، زهير. (2022). دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الافراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 08. العدد 02. ص ص 187-205. ص 193-194.

² Arokodare, Michael A. Falana, Blessing R. (2021). Op cite. P 18.

- أ. المركزية: ترتبط المركزية أساسا بسلطة اتخاذ القرار، بحيث يكون الهيكل التنظيمي أكثر مركزية اذا كانت سلطة اتخاذ القرار مقتصرة فقط على الإدارة العليا، ويكون اقل مركزية اذا كانت موزعة ومشاركة بين جميع افراد المنظمة، هذا وتوفر اللامركزية العالية فرصا اكبر لخلق التفاعلات الاجتماعية بين افراد المنظمة، وبالتالي تسهيل عملية تبادل وتشارك المعرفة بينهم، كما تعمل الاتصالات المفتوحة التي تتميز بها على تمكين المنظمة من التفاعل الجيد مع المغيرات البيئية المختلفة وتحقيق الاستجابة المثالية لها، بينما توفر المركزية العالية قدرة اكبر على السيطرة والسلطة في اتخاذ القرار، وتخلق نوع من الاتصال غير الفعال بين القادة والمرؤوسين، وهذا ما يوسع المسافة الاجتماعية بين افراد مختلف المستويات التنظيمية، بحيث يصبح الموظف العادي منفذا للقرار دون المشاركة في صنعه، الأمر الذي يخلق صعوبة في التعرف على المشاكل التي قد تواجه المنظمة، ويؤدي الى ضياع المعلومات المجمعة من المستويات التنفيذية، مما يجعل المنظمة تفقد فرصها في التعلم بسبب ما يعرف بـ "ثقافة الخوف" الذي تخلقها المراقبة الهرمية نتيجة لقاء اللوم على الموظفين بدل التعلم من الفشل، هذا فضلا عن الاثار السلبية التي تخلقها على الأداء، والحد من القدرة على الابداع والابتكار.
- ب. الرسمية: تعرف الرسمية بمدى التزام مختلف الإجراءات والقرارات المتخذة بالقواعد واللوائح التنظيمية، بدلا من وملاءمتها للظروف الحالية التي تعيشها المنظمة. وفي الغالب ما تربط بالمنظمات البيروقراطية، وتشكل درجة الرسمية العالية امام اكتساب وتشارك المعرفة، كونها اقيد من رغبة الموظفين على اكتساب المعارف الجديدة، على عكس المرونة التي تؤدي الى تعزيز سرعة وسلاسة التواصل بين مختلف الأقسام والوظائف وتضمن تحقيق الكفاءة في التعامل مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ج. التعقيد: ويمكن الاستدلال عن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:¹
- التقسيم الافقي: ويشير الى عدد، ووظائف وانشطة المنظمة، بحيث يكون الهيكل أكثر تعقيدا كلما ازداد عدد الوظائف، او عدد الأنشطة في كل وظيفة.
 - التقسيم العمودي: ويعرف أيضا بعمق الهيكل التنظيمي، ويستدل عليه بعدد المستويات التنظيمية التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث كلما ضم الهيكل التنظيمي مستويات أكبر كلما كان أكثر تعقيدا.
 - التقسيم الجغرافي: ويشير الى النطاق الجغرافي للمنظمة ونطاق عملياتها وانشطتها، بحيث كلما زاد عدد الوحدات والفروع التابعة للمنظم كلما كان الهيكل أكثر تعقيدا.

المطلب الخامس: تميز الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية واحد من اهم ابعاد التميز المؤسسي، كونها تشمل مجموعة من العناصر اللامادية والغير محسوسة ذات التأثير الكبير جدا على سلوك الافراد خاصة من الناحية الذهنية والفكرية، وهو ما يجعل من امر محاكاتها او تقليدها من طرف المنافسين امرا مستحيلا، ولهذا يسعى قادة المنظمات الى بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة للتميز تمكنها من ضبط وتوجيه جميع القرارات والسلوكيات داخل المنظمة بما يضمن التميز في جميع جوانب العمل وتحقيق نتائج متفوقة، ولكنها في المقابل تتطلب وقتا وجهدا كبيرا لبلورتها بالشكل المطلوب وترسيخها لدى جميع افراد المنظمة، وهو ما يجعل من ذلك امر في غاية الصعوبة والتعقيد. وفيما يلي محاولة لتوضيح ذلك من خلال استعراض مفهوم، مكونات وأنواع هذا البعد الحساس.

1. تعريف الثقافة التنظيمية

¹ حبيب، اديان ناصر. داود، سليمان جودي. (2021). الهيكل التنظيمي وأثره في الأداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة. مجلة آداب البصرة، المجلد 01، العدد 97، ص ص 271-301، ص 279.

عرفت ثمانينات القرن الماضي بداية الاهتمام الحقيقي بمصطلح الثقافة التنظيمية، كجانب مهم جدا في مجال الدراسات التنظيمية وعلم الإدارة، وذلك من خلال العديد من الكتب التي تناولت هذا المفهوم بين عامي 1981-1982 ك (نظرية Z/Z Theory) لـ Ouchi، (فن الإدارة اليابانية/ The art of Japanese Management) لـ Pascal & Athos، (الثقافات التنظيمية/ Corporate Cultures) لـ Deal & Kennedy و (البحث عن التميز/ In search of Excellence) لـ Peters & Waterman، والتي نُشر أغلبها في الولايات المتحدة الأمريكية، تزامنا مع فترة كانت تعاني فيها اغلب المنظمات الأمريكية بصفة خاصة والاقتصاد الأمريكي ككل بعض الصعوبات، حيث دفعت هذه الوضعية الاقتصادية الصعبة الناس الى البحث عن فهم جديد يفسر الاختلاف في الأداء من فترة لأخرى، ومن اقتصاد الى اخر ومن منظمة الى أخرى. وعلى الرغم من تركيز هذه الكتب على جانب الممارسات أكثر من الجانب النظري، الا انها اثارت الانتباه حقا ولأول مرة لأهمية الثقافة التنظيمية في نجاح وتميز المنظمة.¹

والجدول الموالي يوضح بعض من هذا البعد الحساس

الجدول رقم (02-09): تعريف الثقافة التنظيمية

المصدر	التعريف
Akpa. Asikhia & Nenji. (2021)	مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير، إدراك وتصرف الافراد داخل مكان العمل"،
	تعبّر عن الرابط الاجتماعي الذي يحافظ على تكامل وتماسك المنظمة بالاعتماد على وسائل غير رسمية وغير هيكلية، تمكن المنظمة من المحافظة على وحدتها وتجنب أي حالة من حالات التوتر او الصراع والتشتت. ²
Lam. Among. Le & Tran. (2021).	مجموعة من الخصائص الداخلية، التي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح على المدى الطويل، وتمثل كيفية تفاعل أعضاء المنظمة فيما بينهم من جهة، وكيفية تفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة من جهة أخرى. ³
Pathiranage. (2019)	جملة القيم، المعتقدات، التصرفات والانماط التي تميز كل منظمة عن الأخرى. وتكون نظاما من العناصر اللامادية يحكم ويقود لا شعوريا أي خيار او قرار يتخذه أي فرد من افراد المنظمة. ⁴

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الثقافة التنظيمية توفر العديد من المزايا الإيجابية للمنظمة، خاصة إذا ما تم تشكيلها وبلورتها بالشكل يحقق التناسق والتكامل المطلق بين جميع افرادها، ويضمن العمل ضمن إطار محدد وواضح من

¹ El Leithy. Walid. (2017). **Organizational Culture and organizational performance**. International Journal of Economics & Management Sciences. Vol 06. No 04. PP 01-06. 01.

² Akpa, Victoria O. Asikhia, Olalekan U. Nenji, Negozi Evangeline. (2021). **Organizational Culture Performance: A Review of literature**. International Journal of Engineering and Management. Vol 03. No 01. PP 361-372. P 362.

³ Lam, Long. Among, Phuong. Le, Nga. Tran, Khoa. (2021). **The relation among organizational culture, Knowledge management and innovation management: its implication for open innovation**. Journal of open innovation. Vol 07. No 01. PP 66-82. P 68.

⁴ Pathiranage, Yasas L. (2019). **Organizational culture and business Performance: an empirical study**. International journal of economics and management studies. Vol 06. No 06. PP 01-12. P 01.

الافتراضات الأنماط الفكرية التي تمكن المنظمة من بلوغ اهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. ويمكن حصر هذه المزايا في النقاط التالية:

- تعتبر عامل مهما لتحقيق الميزة التنافسية كونها تضم مجموعة من العناصر اللامادية الغير قابلة للتقليد والمحاكاة من طرف المنافسين.
- تمثل الثقافة التنظيمية اطارا عاما يحدد التصرفات والسلوكيات المقبولة والرغوبة داخل المنظمة.
- تمثل شخصية وهوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ولذلك فهي تعتبر جانبا مهما يمكن الاعتماد عليه لتحقيق التميز عن المنافسين.
- تقلل من احتمالية أي حالة من حالات الصراع وعدم التوافق او مقاومة التغيير خاصة إذا كانت مقنعة ومشاركة بقوة بين جميع افراد المنظمة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على انها مجموعة الأنماط الفكرية التي تحدد وتضبط التصرفات والسلوكيات المقبولة من طرف افراد المنظمة الواحدة، وتزداد قوة وتأثيرا كلما كانت اقناعا وتشاركا بينهم، مكونة بذلك هوية وشخصية تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأنماط الفكرية المختلفة من ناحية المضمون والطبيعة، والتي يمكن تقسيمها الى أربعة أنواع رئيسية هي:¹

الجدول رقم (10-02): مكونات الثقافة التنظيمية

المكونات	التوضيح
القيم التنظيمية	- تعرف القيم التنظيمية فهي مجموعة المبادئ والمعايير التي يتم الاحتكام اليها لتحديد الصواب من الخطأ أو المرغوب من المرفوض. - يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بدراك الافراد وفهمهم وتوقع ردود افعالهم. - تساعد على اتخاذ قرارات مقبولة من طرف جميع افراد التنظيم.
المعتقدات التنظيمية	- تتعلق أساسا بطرق وأساليب انجاز الاعمال واتمام المهمات الموكلة لكل فرد داخل المنظمة. - عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة يؤمن الافراد بانه من الضروري ان تتم مختلف الاعمال والمهمات وفقا لها.
الأعراف التنظيمية	تمثل في مجموعة من المبادئ والقوانين الغير مكتوبة والتي يلتزم بها الافراد داخل المنظمة ضمنا دون الحاجة الى استخدام القوانين واللوائح التنظيمية لفرضها، ايمانا منهم بأثرها الإيجابي على أداء المنظمة.
المعتقدات التنظيمية	وهي مجموعة التوقعات التي يفرضها العقد الضمني غير المكتوب الذي يجمع الفرد العامل بالمنظمة، أي ما ينتظره الفرد من المنظمة او ما تنتظره المنظمة من الفرد العامل بها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

خالدية، مصطفى عبد الرزاق. عياش، سامي احمد. أحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 39. العدد 01. ص ص 151-187. ص 160-161.

¹ خالدية، مصطفى عبد الرزاق. عياش، سامي احمد. أحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 39. العدد 01. ص ص 151-187. ص 160-161.

يوضح الجدول أعلاه اهم مكونات الثقافة التنظيمية، حيث تضم الثقافة التنظيمية لأي منظمة المكونات الموضحة أعلاه، الا انها تختلف في نوعية المكون في حد ذاته ودرجة تأثيره والتزام افرادها به، كان تشمل ثقافة منظمة ما عرفا او معتقدا ولا تشمله أخرى، وهو ما يفسر اختلاف الثقافات التنظيمية بين المنظمات خاصة من ناحية نوعيتها ودرجة تأثيرها.

3. انواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة الى أخرى باختلاف القيم والمبادئ السائدة والمرسخة لدى افرادها، وتوجد العديد من معايير التصنيف التي يتم على أساسها تقسيم الثقافة التنظيمية الى أنواع مختلفة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): أنواع الثقافة التنظيمية حسب التصنيف

التوضيح	النوع	التصنيف
هي تلك الثقافة التي تركز على قوة السلطة والمنصب لفرض الالتزام بمجموعة الأنماط الفكرية المرغوبة، بحيث تكون سلطة التنظيم واتخاذ القرار محصورة في يد عدد قليل جدا من الافراد المهمين في المنظمة.	ثقافة القوة Power Culture	Handy 1978 حسب قدرة الثقافة على التعبير على الاحتياجات الفعالية للمنظمة
هي تلك الثقافة التي تولي أهمية كبيرة للمحافظة على مستويات الأداء المحققة، وعليه فإنها لا تهتم بالأفراد بقدر اهتمامها بمختلف العوامل، الانظمة والقواعد التي تضبط الأدوار الوظيفية في المنظمة، وتساعد على التخصص فيها.	ثقافة الدور Role Culture	
هي تلك الثقافة التي تسعى الى بلوغ الفعالية في تحقيق الاهداف، ولذلك فهي تركز على إتمام مختلف الاعمال وفقا لما تم التخطيط له بدقة عالية من اجل الوصول الى اقل مستوى ممكن من التكاليف مقابل اعلى مستوى ممكن من النتائج.	ثقافة المهمة Task Culture	
تسود فيها مستويات عالية من الاحتراز والحيطه بين افراد التنظيم، كونها تهتم بصورة كبيرة بكيفية انجاز مختلف الاعمال والأنشطة، بحيث يكون الفرد الناجح هو ذلك الفرد القادر على القيام بالمهام الموكلة اليه على وجه.	ثقافة العمليات Process Culture	
هي الثقافة التي تتحدد فيها صلاحيات وسلطات كل فرد بدقة عالية، وتعتمد على السلطة الهرمية، لفرض درجة عالية من السيطرة والالتزام.	الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture	
يهدف هذا النوع الى توفير بيئة مشجعة ومحفزة على الابداع، ويتميز افرادها بالفكر الريادي وحب المخاطرة والتغيير.	الثقافة الإبداعية Innovative Culture	Wallach 1983 وفقاً لنمط القيادة
تهدف الى خلق بيئة عمل يسودها العمل الجماعي والتعاون بين افراد المنظمة، من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والروابط الاجتماعية، والحرص على خلق جو من الثقة والمساوات بين الافراد.	الثقافة المساندة Supportive Culture	

تهدف الى تعزيز توجه الافراد نحو العمل وتحسين أي ضعف او نقص، يحول دون بلوغ المنظمة مستوى الكفاءات الإنتاجية المطلوب، على اعتبار ان عنصر العمل يمكن ان يوفر فرصاً أكبر لنجاح واستمرار المنظمة.	ثقافة إنتاجية Capital Culture	Jones 1983 على أساس توجهات العاملين
يتسم افرادها في الغالب بمعارف ومهارات واسعة وبدرجة عالية من المهنية والاحترافية وبخبرة طويلة، ولهذا فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على القيادة التشاركية، بدلا من حصر السلطة في يد القيادة العليا.	ثقافة مهنية Professional Culture	
يتميز افرادها بمشاركة جميع القيم، المعتقدات، الأعراف والتفسيرات التنظيمية السائدة في المنظمة، والافتناع التام والمطلق بها، وهذا ما يجعل منها ثقافة متماسكة جدا، تساعد على العمل في اتجاه واحد، وتلغي احتمالية وقوع أي صراع او تشتت او تضارب في الآراء.	الثقافة القوية Strong Culture	Luthans 1991 حسب درجة القوة
وهي تلك الثقافة التي لا يتشارك افرادها نفس القيم، المعتقدات الأعراف والتفسيرات التنظيمية، ولا يملكون قناعة قوية بها، وهذا ما يجعلهم يعملون وفق اتجاهات مختلفة وتسبب الكثير من حالات التشتت والصراع.	الثقافة الضعيفة Weak Culture	
يولي هذا النوع من الثقافة أهمية كبير للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، بحيث تحاول الاستجابة لأي تغير حاصل فيها من خلال الاعتماد على الابداع والابتكار.	ثقافة التكيف Adaptability Culture	
تولي أهمية كبيرة لتوفير الوضوح الكافي للرسالة التنظيمية للمنظمة، وتركز مجموعة معينة من المتغيرات الخارجية بدلا من التركيز على البيئة الخارجية ككل، ولهذا فهي لا تحتاج الى معدلات تغيير عالية مقارنة بثقافة التكيف.	ثقافة الرسالة Mission Culture	Daft 2001 بناءً على التكيف
تركز هذه الثقافة على فعالية زيادة مشاركة الافراد في تحقيق اهداف المنظمة وتعزيز شعور الانتماء لديهم، وتهدف الى تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية الطارئة.	ثقافة القبيلة Clan Culture	مع البيئة الخارجية
لا يولي هذا النوع أهمية كبيرة للبيئة الخارجية بقدر اهتمامه بتحقيق الاستقرار والتماسك الداخلي والمحافظة عليه، معتمدة في ذلك على اللوائح والتنظيمات والسلطة النابعة من الإدارة العليا.	الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

متون محمد أحمد على حامد، (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 60-63

في الغالب ما تتكون الثقافة التنظيمية لكل منظمة من الأنماط الفكرية المذكورة أعلاه (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، الا انها تتباين وتختلف في أنواع الأنماط السائدة، فتسود قيم، معتقدات، اعراف وتوقعات معينة في منظمات وتغيب في أخرى، وهو ما يفسر الاختلاف في الثقافات التنظيمية،

كما انها تختلف في مدى قبولها وتبنيها من طرف الافراد، وكذلك من ناحية الأساليب المتبعة في ذلك، فقد لا يكون التزام الفرد بسلوك معين نابعا من قناعة شخصية، وانما من السلطة المفروضة من طرف القيادة، وهو ما يفسر الاختلاف في متانة الثقافة التنظيمية وقوتها ومدى تعبيرها عن الشخصية الحقيقية للمنظمة.

كما ان هذه الأنماط تختلف أيضا في مدى تناسقها وتكاملها فيما بينها من جهة، وفي مدة توافقها مع ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية من جهة اخرى، وهو ما يحدد مدى تأثيرها على أداء ونتائج المنظمة.

المبحث الثالث: نماذج التميز

يعبر النموذج عن تمثيل مجرد لظاهرة او واقع معين، يضم جميع عناصره ويهدف الى توفير فهم واضح لهذا الواقع، اما على المستوى التنظيمي، فتشمل جميع العناصر المهمة في المنظمة كالأنظمة والعمليات إضافة الى العلاقات التي تربط بينها، وتكون في الغالب مدعومة بخريطة تتضمن جميع العناصر المرتبطة بكل مجال من مجالات المنظمة.

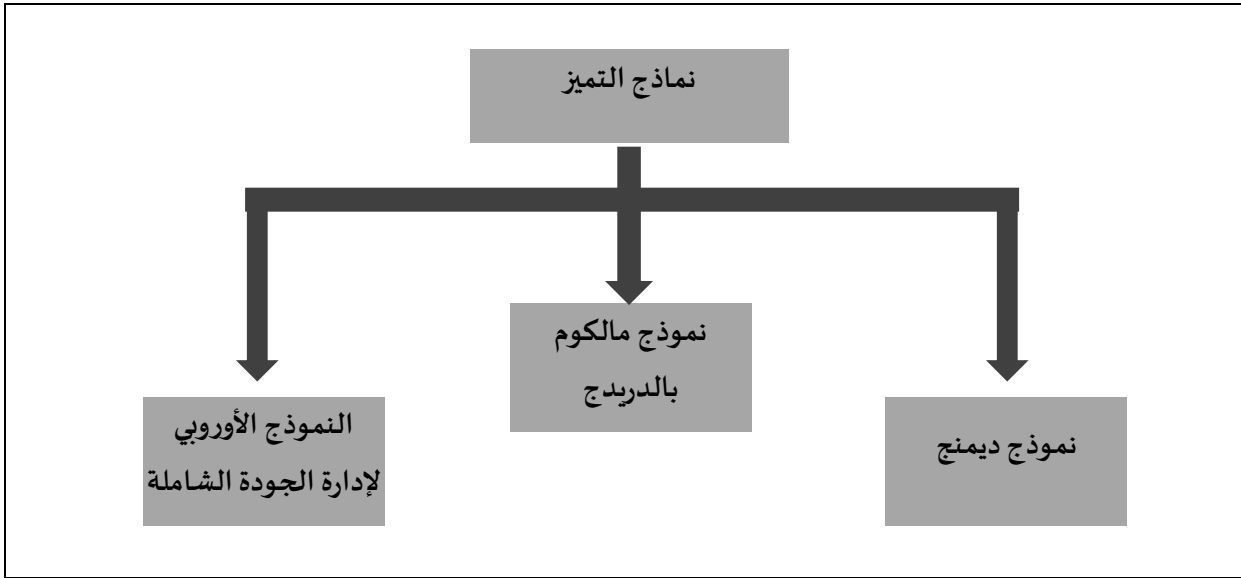
وتعتبر نماذج ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Models) من أولى النماذج التي شهدها عالم الاعمال، وكانت موجهة لتقييم مدى نجاح ونضج المنظمة في تطبيق مبادئها واسسها، ولعل أبرز ما كان يميزها هو الجمود وعكسها لوجه نظر مؤسسها حول هذا المفهوم.

للتغير بعدها تسمية هذه النماذج من نماذج ادارة الجودة الشاملة الى نماذج التميز (Excellence Models)، بعد ظهور نموذج (Malcom Baldrige) الذي يعد واحدا من أشهر نماذج التميز في العالم، وهذا ما أدى الى استخدام المصطلحين للدلالة على نفس المعنى، واثار الكثير من النقاش والجدل حول ما إذا كان هاذين النموذجين يبنيان بالاعتماد على ذات الفلسفة. وانطلاقا من هذا النموذج والنموذج الأوروبي للتميز والاعتماد عليهما، تم تطوير العديد من النماذج حول العالم ليبلغ عددها ما يقارب 90 نموذجا، وبخلاف نماذج ادارة الجودة الشاملة، فان هذه النماذج المطورة هي نماذج ذات طبيعة ديناميكية، تخضع لمراجعات وتعديلات دورية منتظمة، وهذا ما أدى الى تقلص الفروقات والاختلافات بينها، وتشارك اغلبها في العديد من المبادئ والقيم. كما ان هذه النماذج لم تبقى محصورة في النماذج الوطنية او الإقليمية فقط بل شملت أيضا نماذج مطورة من طرف أكاديميين، شركات استشارية وشركات كبرى كنموذج كانجي (Kanji's Business Excellence Model)، نموذج ادارة الجودة الشاملة لكونتي (The TQM Management of Conti)، نموذج 4P لنظام انتاج تويوتا (The 4P Model of Toyota Production System)، نموذج Xerox للتميز (Xerox Business Excellence Model)، نموذج Ericsson للتميز (Ericsson Business Excellence Model)¹.

والشكل الموالي يوضح أشهر نماذج التميز التي سيتم توضيحها من خلال هذا المبحث

¹ Gomez, Joaquim Gomez. Costa, Micaela Martinez. Lorente, Angel R, Martinez. (2017). **EFQM Excellence Model and TQM : An empirical comparison**. Total Quality management & Business Excellence. Vol 28. No 01. PP 88-103. P 90.

الشكل رقم (08-02): نماذج التميز



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد

وفيما يلي محاولة لتوضيح أبرز نماذج التميز المعروفة حول العالم:

المطلب الأول: نموذج ديمينج (Deming's model)

يعتبر William Edwards Deming الاب الروحي للتميز وواحد من أهم رواد التميز المؤسسي ان لم يكن أشهرهم على الإطلاق، اذ يعزى اليه الفضل الكبير في تطوير هذا المفهوم، ولهذا فإن نموذجه يعتبر من أعرق وأشهر نماذج التميز حول العالم. ويقوم علة فلسفة معينة ويعتمد على جملة من المبادئ والمعايير يمكن توضيحها في النقاط التالية:

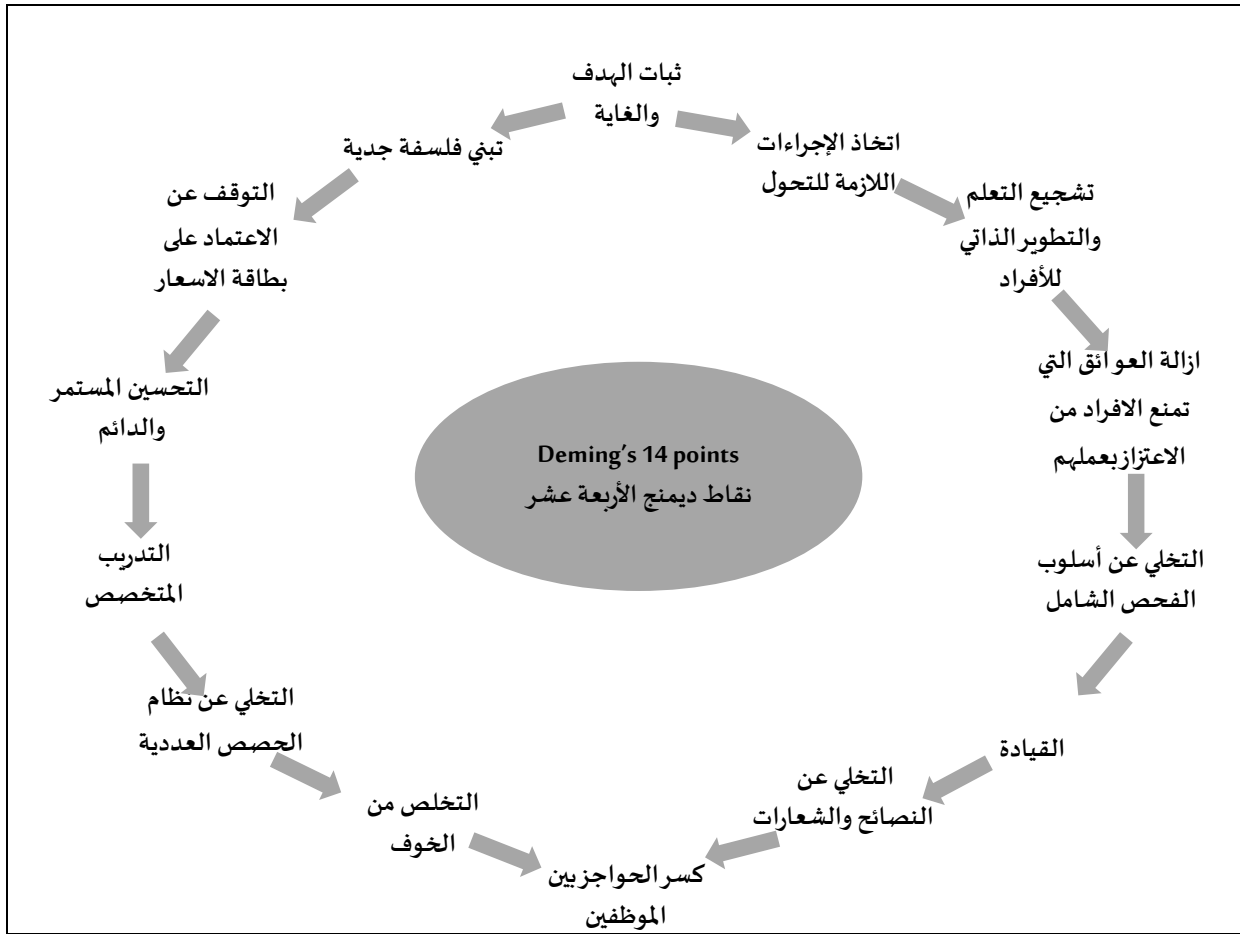
1. فلسفة (Deming) للإدارة والتحسين المستمر

تقوم فلسفة (Deming) للإدارة والتحسين المستمرة على ما يعرف بنقاط (Deming) الأربعة عشر (Deming)'s 14 Points، والتي يمكن تطبيقها في جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها او نوعها، بحيث تسمح للمنظمة بالاستمرار في تحسين أنشطتها وعملياتها وتمكنها من البقاء حتى في حالة عدم ثبات القيادة، وذلك من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على التميز وتحفيز الافراد على بذل كل مجهوداتهم في سبيل تحسين جميع جوانب العمل¹.

والشكل الموالي يستعرض هذه النقاط:

¹ Alauddin, Nursuhana. Yamada, Shu. (2019). **Overview of Deming criteria for quality management conceptual framework design in education service**. Journal of engineering and science research. Vol 03. No 05. PP 12-20. P 14-15.

الشكل رقم (09-02): نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 Points)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Alauddin, Nursuhana. Yamada, Shu. (2019). **Overview of (Deming) criteria for quality management conceptual framework design in education service.** Journal of engineering and science research. Vol 03. No 05. PP 12-20. P 14-15.

ويمكن توضيح هذه النقاط الأربعة عشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12-02): نقاط ديمينج الأربعة عشر (Deming's 14 Points)

التوضيح	النقاط
- التركيز على البقاء لأطول فترة ممكنة، بدلاً من السعي إلى تحقيق الربح المادي فقط. - التركيز على الأهداف طويلة الأجل بصورة أكبر والعمل على قدرة تعزيز قدرة المنظمة على التعامل بشكل مرن وفعال مع مختلف المتغيرات البيئية.	خلق ثبات الهدف لتحسين السلع والخدمات
التخلي عن فلسفة العمل التقليدية القائمة على التفوق من خلال قوى العمل وعوامل الإنتاج، وتبني فلسفة الجودة والتوجه نحو العميل على اعتباره منطلق التحسين والتطوير.	تبني فلسفة جديدة

وعوضاً عنه يجب على المنظمة العمل على تحسين وتطوير مختلف عملياتها لتقليل من احتمالية وقوع الخطأ، أو اكتشافه في مراحل مبكرة على الأقل، بدلاً من الاعتماد على هذا الأسلوب الذي يعتبر أسلوباً مكلفاً وغي فعال لا يؤدي إلى تحسين العملية الإنتاجية	التوقف عن الاعتماد على أسلوب الفحص الشامل
عدم الاعتماد على السعر كأساس لاختيار الموردين، بل على الجودة في حدود الأسعار الممكن تحملها، والتعامل مع مورد واحد للاستفادة من المزايا التي توفرها العلاقات والشراكات طويلة الأمد.	إنهاء ممارسة الأعمال على أساس بطاقة الأسعار وحدها
يهدف تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة، وهو ما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة بهدف الحد من الأخطاء وتقليل الهدر والخسائر.	التحسين المستمر والدائم لتطوير نظام الإنتاج والخدمة
ويقصد به التدريب الضروري لضمان التطبيق السليم لأسس ومبادئ التميز والالتزام بالجودة، إذ يجب أن يُوفّر التدريب الكافي لكل فرد من أفراد المنظمة.	التدريب المتخصص
يؤمن الكثير من علماء الإدارة أن الارتقاء بالجودة لا يتم إلا من خلال وجود قيادة فاعلة، كما انتقد (Deming) في العديد من المرات القادة الغير مهتمين بعمالهم، واعتبر أن وظيفة الإدارة العليا لا تتمثل في الاشراف بل في القيادة التي يجب أن يكون الهدف منها تحسين أداء الافراد والعمليات على حد سواء.	القيادة
وهو الخوف المرتبط بالطبيعة الاستثمارية والذي يسود بين افراد المنظمة نتيجة لعدم التأكد من القدرة على تحقيق الأهداف المراد بلوغها. حيث تؤثر مستوياته المرتفعة على أداء وإنتاجية العمال، وهو ما سينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جودة المنظمة.	التخلص من الخوف
اعتبر (Deming) التعاون والعمل الجماعي امراً ضرورياً لتحقيق التميز، حيث يجب على جميع افراد المنظمة العمل كفريق واحد، وتجاوز جميع الحواجز والعوائق التي تحول دون ذلك كترسيم الحدود أو نقص مهارات التواصل.	كسر الحواجز بين الموظفين
حيث في الغالب ما تفرض نوع من الضغط على العمال يجعلهم لا يؤدون بالكفاءة المطلوبة، ويولد نوع من العلاقات العدائية بين الرئيس والمرؤوسين. ولهذا اعتبر (Deming) انه لا يوجد بديل عن التدريب لبلوغ مستوى الأداء المطلوب وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.	التخلي عن الشعارات، النصائح، الأهداف المحددة للقوى العاملة
كونه يحد من إنتاجية العمال وبالتالي من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، بل يؤدي إلى تقليل فعاليتها وتعظيم تكاليفها، كما انه لا يسمح للعمال بتطوير امكانياتهم وقدراتهم، وهذا ما يتعارض مع مبدأ التحسين المستمر الذي يعبر جوهر فلسفة (Deming).	التخلي عن نظام الحصص العددية
التي تنشأ في حالة عدم وجود احتمالية امام لعمال لتحسين مساراتهم الوظيفية، وتؤدي إلى خلق الدافع والرغبة في العمل، ولهذا يقع على عاتق الإدارة العليا تبني توجهات طويلة الاجل لتذليل هذه الحواجز وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المنظمة.	التخلص من العوائق التي تمنع الموظفين من الاعتزاز بعملهم

حيث يؤدي تطور الافراد الى تطور العمليات التنظيمية وبالتالي تطور المنظمة نفسها مع مرور الزمن، ولضمان هذا يجب عليها تحفيز افرادها وتشجيعهم على تعلم طرق وأساليب جديدة وتطوير أنفسهم باستمرار، كما يجب عليها توفير التعليم وتقديم التدريب المناسب لكل وظيفة او منصب مشغول داخل المنظمة.	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي لجميع أطراف المنظمة
وهي تلك الإجراءات الذي يفرضها تبني المنظمة للفلسفة الجديدة القائمة على الجودة والتخلي عن الفلسفة القديمة والتي قد تمس مجالات مختلفة داخل المنظمة كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وغيرها.	اتخاذ الإجراءات اللازمة لإتمام التحول

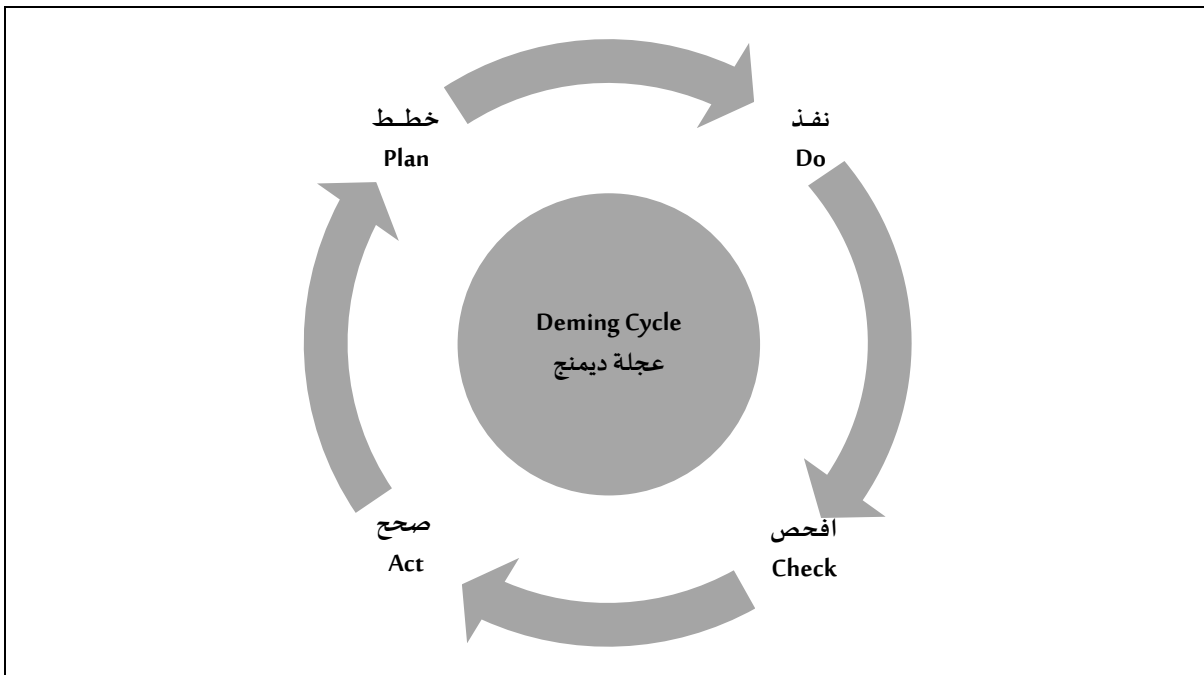
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Agrwal, Nishant Mukesh. (2018). **Modeling Deming's quality principles to improve performance using Interpretive structural modeling and MICMAC analysis**. Internationals journal of quality & reliability management. Vol 37. No 07. PP 1159-2019. P 1162-1165.

يوضح الجدول أعلاه النقاط الأربعة عشر لـ **Deming** التي تعتبر بمثابة دليل يوفر العناصر الضرورية التي تمكن المنظمة من التخلي عن الفلسفات الإدارية وتبين الفلسفة الحديثة القائمة على الجودة التي تسمح للمنظمة بالتفوق من خلال بلوغ الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستجابة المثالية لحاجات ورغبات عملائها.

وبالإضافة الى نقاط (**Deming**) الأربعة عشر، تقوم فلسفة (**Deming**) أيضا على ما يعرف بعجلة ديمينج (**Deming Cycle**)، او بمخطط (**P.D.C.A**) والذي يتجلى بوضوح في المعايير التقييمية لجائزته، ويعتبر كطريقة عمل منهجية لإدارة الجودة، وتوفير الخطوات اللازمة للحصول على المعرفة والتعلم الضروري لتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-10): عجلة ديمينج للجودة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Agrwal, Nishant Mukesh. (2018). **Modeling Deming's quality principles to improve performance using Interpretive structural modeling and MICMAC analysis**. Internationals journal of quality & reliability management. Vol 37. No 07. PP 1159-2019. P 1162-1165.

- يوضح الشكل أعلاه عجلة ديمنج للجودة او ما يعرف أيضا بمخطط (P.D.C.A)، ويسمح المخطط على بتوفير نهج واضح يضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المسطرة او الاستجابة للمشاكل التي تواجهها حيث:
- سيتوجب على المنظمة بمجرد تحديد الهدف او تحديد المشكلة، صياغة الخطوات والعمليات النظرية الضرورية هذا الهدف او حل هذه المشكلة، ثم وترجمتها الى أفعال عملية متسلسلة ومنظمة في شكل مخطط (خطط/Plan).
 - تنفيذ هذا المخطط وتطبيقه على ارض الواقع (نفذ/Do).
 - التأكد من تحقق الهدف المحدد او معالجة المشكلة المحددة من عدمه (افحص/Check).
 - في تحديد العمليات العلاجية والتصحيحية الضرورية في حالة عدم تحقق الهدف او عدم معالجة المشكلة بالصورة المطلوبة (صحح/Act).¹

لقد كان لفلسفة (Deming) أثر كبير جدا في تغيير الفكر التنظيمي تغييرا جذريا، والانتقال به الى مستوى آخر قائم على السعي الى الجودة العالية والتميز كأساس للنجاح وضمان البقاء والاستمرار، بدلا من السعي الى تحقيق العوائد والارباح المادية والاعتماد على عوامل الإنتاج كأساس للتفوق فقط، وهو ما كان امرا ضروريا للتماشي مع المتغيرات السائدة في الأسواق الدولية بعد الحرب العالمية الثانية وما رافقها من انفتاح التجارة الخارجية وغيرها من المستجدات في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة، كما ان تبني هذه الفلسفة كان له الفضل الكبير في بروز العديد من القوى الاقتصادية، التي ما كانت لتكون على ما هي عليه اليوم لولا اعتمادها عليها، كما انها فتحت الباب على مصراعيه امام جميع المنظمات لإمكانية التفوق والتميز وفق مداخل مختلفة جدا ومتعددة بغض النظر عن امكانيتها وقدراتها واحجامها ومكانتها في السوق، وهو ما جعل من (William Edwards Deming) واحدا من اهم رواد الجودة والتميز في العالم، حيث اصبح اسمه مرتبطا بشكل أساسي بمفهوم الجودة في المنظمة، واستحق بجدارة ان يخلد من خلال واحدة من اعرق واهم جوائز التميز حول العالم.

2. جائزة (Deming) للتميز:

كتريم له واحياء لذكرى وفاته، تأسست جائزة (Deming) للتميز سنة 1951، من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)، نظير مساهمته الكبيرة جدا في انشاء الرقابة الإحصائية للجودة في اليابان، ومساعدتها في بناء الأسس العملية التي تم من خلالها الاعتراف بها كواحدة من اعلى مستويات الجودة في العالم.

وتقوم الجائزة على مجموعة من المعايير مقسمة وفق ثلاث مجموعات رئيسية A، B، C، والمصممة وفق نظام تقييم محدد، وبتنقيط إجمالي يبلغ 100 نقطة لكل مجموعة. حيث تتعلق المجموعة A بالأهداف المحددة من طرف الإدارة العليا، اين يجب على المنظمة تأسيس اهداف واستراتيجيات عمل استباقية للتوجه نحو العملاء بناء على مسؤوليتها الاجتماعية، كما يجب ان يبرز ويتجلى السلوك القيادي للإدارة العليا عند صياغة هذه الأهداف والاستراتيجيات. وتنقسم بدورها الى مجموعتين A1 و A2. بينما توضح المجموعة B كيفية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة واستخدامها بالصورة المناسبة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المحددة في المجموعة A. أما المجموعة C فتعرض النتائج المتحصلة عليها من خلال التطبيق الناجح لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المحددة في المجموعة A، وتنقسم هي الأخرى الى مجموعتين رئيسيتين C1 و C2.² وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ Agrawal, Nishant Mukesh. (2018).up cite. P 15.

² Agrawal, Nishant Mukesh. (2018).up cite. P 15-16.

الجدول (02-13): معايير تقييم جائزة (Deming)

العتبة	النقاط	A. وضع اهداف واستراتيجيات العمل، وقيادة الإدارة العليا.
70 نقطة على الاقل	100	i. وضع اهداف واستراتيجيات عمل استباقية موجهة نحو العملاء
		ii. دور الإدارة العليا وانجازاتها

العتبة	النقاط	B. الاستخدام والتطبيق المناسب لإدارة الجودة الشاملة.
70 نقطة على الاقل	100	iii. الاستخدام والتطبيق المناسب لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق اهداف واستراتيجيات المنظمة
		1. نشر الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.
	15	2. انشاء قيم تنظيمية جديدة قائمة على فهم العميل والحاجات الاجتماعية والابتكارات التكنولوجية ونماذج الاعمال.
		3. ادرة وتطوير جودة المنتجات، الخدمات والعميات.
	15	4. انشاء وتشغيل أنظمة إدارية متعددة الوظائف من خلال سلسلة التوريد مثل: أنظمة الجودة، التوزيع، السلامة، البيئة وغيرها.
		5. جمع المعلومات وتحليلها بصورة تراكمية واستخدام المعرفة.
	15	6. التطوير والاستخدام الفعال للمورد البشري والقدرات التنظيمية.
	10	7. المبادرة الى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

العتبة	النقاط	C. آثار إدارة الجودة الشاملة
70 نقطة على الاقل	100	iv. التأثيرات المتعلقة بأهداف واستراتيجيات المنظمة الحاصلة من خلال استخدام وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
		v. أنشطة ادارة الجودة المتميزة واكتساب القدرات التنظيمية.

المصدر:

Union of Japanese Scientist and Engineers. **Journey toward the (Deming) Prize. Evaluations Criteria (from FY2018).**

[https://www.juse.or.jp/\(Deming\)_en/challenge/03.html](https://www.juse.or.jp/(Deming)_en/challenge/03.html)

وبغض النظر عن حجم المنظمة او نوعها او ما إذا كانت منظمة قائمة منذ مدة او منظمة حديثة النشأة، فان الالتزام والسعي الى توفير مجموعة المعايير التي تضمن الفوز بجائزة (Deming) والالتزام بفلسفته، يمكن المنظمة من تحقيق جملة من الفوائد، تسمح لها بتحقيق التميز والتفرد عن المنظمات الأخرى، حيث تتخذ هذه الفلسفة من السوق منطلقاً لها والقاعدة التي تستند اليها لاتخاذ أي قرار، كونه يمكنها من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتحديد القيمة الواجب اضافتها على منتجاتها وخدماتها الحالية او المستقبلية، ومن خلال هذا تزداد قدرة المنظمة على التحسين والتطوير الذي يعتبر متطلباً أساسياً للتميز. هذا وتواجه المنظمات اثناء سعيها الى تحسين وتطوير منتجاتها، خدماتها وعملياتها الكثير من الصعوبات والعقبات المرتبطة بالتكنولوجيا، وهذا ما يدفعها الى البحث والسعي الى امتلاك أحدث التكنولوجيات والتقنيات المتوفرة، لتجاوز العقبات التي تحول بينها وبين تحقيق التحسين والتطوير المطلوب، هذا الأخير يفرض القيام

بمجموعة من التغييرات التي تساهم في تعزيز أنظمة وهياكل المنظمة، ويرفع من قدرتها على تنفيذ مختلف البرامج والخطط والسياسات وتحقيق أهدافها التنظيمية بفعالية عالية.¹

المطلب الثاني: الجائزة الامريكية الوطنية للجودة (Malcom Baldrige National Quality Award)

على غرار جائزة (Deming) تعد الجائزة الامريكية الوطنية للجودة هي الأخرى واحدة من أكثر جوائز التميز شهرة، حيث يعتبر نموذج (Malcom Baldrige) من أكثر النماذج استخداما حول العالم، وهذا لإمكانية تطبيقه في جميع المنظمات، وكذلك لبنيته المميزة القائمة على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية الهادفة الى دمج المتطلبات الرئيسية للأداء وللمتطلبات التشغيلية في إطار واحد موجه نحو تحقيق اهداف المنظمة. من خلال تكوين أسس عمل واضحة، تغذية راجعة فعالة وتحقيق النجاح المستمر.

1. نموذج (Malcom Baldrige):

يركز النموذج على سبعة فئات اساسية، وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العملاء، العمليات القياس، القوى العاملة والنتائج.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11-02): نموذج مالكوم بالبريدج



المصدر:

Vivek, Shrouty. Priam, Tiwari. (2017). **Business excellence : A comparative study of various models criteria's awards**, International journal research journal of engineering and technology. Vol 04. No 06. PP 38-44. P 40.

يوضح الشكل أعلاه نموذج مالكوم بالبريدج للتميز المؤسسي، حيث ينطلق النموذج من القيادة باعتبارها أولى متطلبات التميز، والتي يقع على عاتق صياغة الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا العميل من خلال الاستجابة المثالية لاحتياجاته ورغباته، بالإضافة الى الاهتمام بالقوى العاملة بهدف تكوين بيئة وثقافة تنظيمية داعمتين للتميز، والاعتماد على

¹ Union of Japanese scientists and engineers. **Journey toward Deming prize**. Five effects of Deming prize. https://juse.or.jp/deming_en/challenge/index.html

مختلف الإجراءات والعمليات التي تعزز من كفاءة المنظمة وترفع من مستوى أدائها بما يؤدي في النهاية الى تحقيق نتائج مرضية لجميع اصحاب المصلحة، بالإضافة الى التركيز على البيانات والمعلومات التي توفرها التغذية الراجعة ومقارنة النتائج المحققة بالمنافسين، والاستفادة منها لتحسين الأداء وتكوين المعرفة التنظيمية.

2. معايير جائزة (Malcom Baldrige):

تم تقديم الجائزة الامريكية الوطنية للجودة (MBNQA) اول مرة سنة 1987 من طرف الكونغرس الأمريكي وشملت ستة فئات من المنظمات هي: المنظمات الصناعية، المنظمات الخدمية، المنظمات الصغيرة والمتوسطة، المنظمات الصحية والمنظمات الغير ربحية. وتعتمد في تقييمها على سبعة مجموعات رئيسية من المعايير هي وجهة نظر الزبون، الاستراتيجية، تحليلات القياس، ادارة المعرفة، العمليات ونتائج المنظمة، وتنقسم هذه المجموعات بدورها الى 18 مقياس ثانوي ويبلغ مجموع نقاطها مجتمعة 1000 نقطة.¹

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-14): معايير تقييم جائزة مالكوم بالبرديج

نقاط الفئة	التعريف	المعيار
120 نقطة	يصف هذا المعيار كيفية تأثير التصرفات الشخصية لكبار القادة على توجيه واستمرارية المنظمة. كما يتعلق أيضا بنظام حوكمة المنظمة، وكيفية ايفائها بواجباتها القانونية والأخلاقية ومسؤولياتها الاجتماعية،	القيادة (Leadership)
85 نقطة	يصف هذا المعيار كيفية تطوير المنظمة لاستراتيجياتها وأهدافها وخطط عملها، وكيفية تنفيذها، واحداث التغييرات الضرورية علمها إذا اقتضت الظروف ذلك، وقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.	التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)
85 نقطة	يصف هذا المعيار كيفية اعتماد المنظمة على عملائها لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويتضمن ذلك كيفية تعاملها مع انتقادات واقتراحات الزبائن، بناء العلاقات مع العملاء، واستخدام معلومات العملاء لتحسين وتحديد مجالات وفرص الابتكار.	التركيز على العميل (Customer Focus)
90 نقطة	يصف هذا المعيار كيفية اختيار، جمع، تحليل وإدارة بيانات ومعلومات المنظمة، وأصولها المعرفية وتحسينها، كما يتعلق أيضا بكيفية التعلم وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة الى كيفية استخدام مراجعة النتائج لتحسين الأداء.	القياس، التحليل وإدارة المعرفة (Measurement, Analysis and knowledge management)
85 نقطة	يتعلق هذا المعيار بتقييم قدرات واحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وبناء بيئة عمل قادرة على قيادة المنظمة الى تحقيق مستويات أداء عالية، كما يتعلق	التركيز على القوى العاملة (Workforce Focus)

¹ Setiawan. Purba, Humiras Hardi. (2021). A systematic literature review of Malcom Baldrige national quality award (MBNQA). Journal of technology management for growing economies. Vol 12. No 01. PP 1-12. P 02.

	هذا المعيار أيضا بكيفية مشاركة، ادارة وتطوير المنظمة لقواها العاملة للاستفادة من امكانياتها الكاملة للتوفيق والمواءمة بين الرسالة العامة للمنظمة واستراتيجياتها وخطط عملها.	
85 نقطة	يصف كيفية تصميم، ادرة وتطوير منتجات المنظمة وإجراءات عملها وتحسين الفعالية التشغيلية لتقديم قيمة متميزة للعميل لتحقيق النجاح التنظيمي واستدامة المنظمة.	التركيز على العمليات Operations focus
450 نقطة	يصف هذا المعيار أداء المنظمة والتحسين الحاصل في مجالاتها الرئيسية، نتائج المنتجات والعمليات، نتائج التركيز على القوى العاملة، نتائج القيادة والحوكمة، والنتائج المالية ونتائج السوق، كما يهتم هذا المعيار بقياس مستوى أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين وبالمنظمات التي تعرض نفس المنتجات او المنتجات.	النتائج Results

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Lee, Voon-Hsien. Ooi, Keng-Boon. (2015). **Applying the Malcom Baldrige national quality award criteria : An approach to strengthen organizational memory and process innovation.** Total quality management & Business excellence. Vol 26. No 12. PP 1373-1386. P 1377.

يوضح الجدول أعلاه معايير تقييم جائزة مالكوم بالدريدج للتميز المؤسسي، التي توفر معايير فعالة للحكم على أداء المنظمة ويتيح لها إمكانية تحديد نقاط القوة والضعف التي تعترى مختلف مجالات نشاطها، وتحديد مجالات التحسين الحالية والمحتملة بالإضافة الى زيادة القدرة على ربط وتنسيق العمليات لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر عملية في غاية الأهمية ليس فقط بالنسبة للمنظمات الصناعية والربحية وانما لجميع المنظمات على حد سواء.¹

المطلب الثالث: نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة

(European foundation for Quality Management Model)

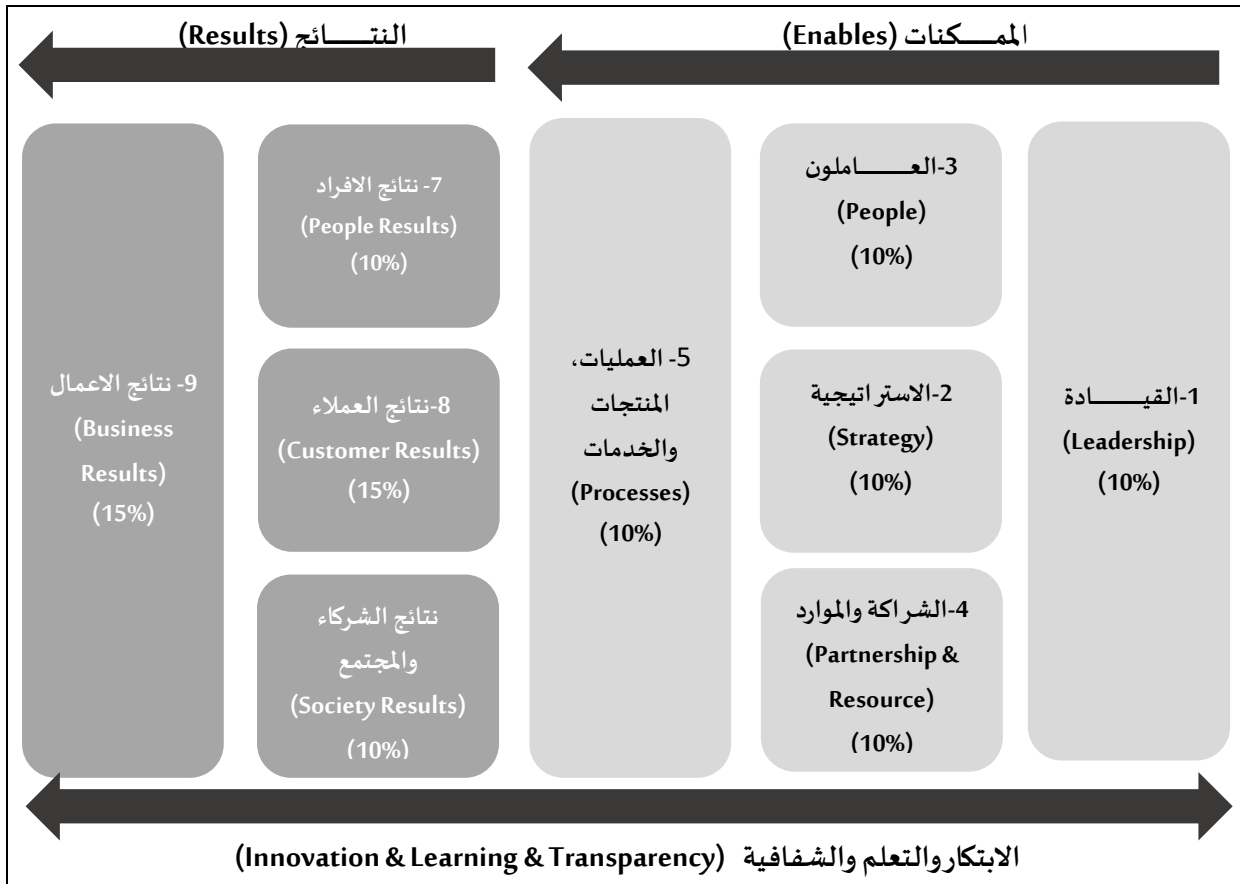
أنشأ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة سنة 1988 من طرف أربعة عشر منظمة أوروبية رائدة، وهو عبارة عن إطار عمل يهدف الى تقييم إنجازات المنظمات ومدى تقدمها نحو تحقيق التميز، وزيادة الوعي بأهمية الجودة والأداء العالي، ولتشجيع المنظمات والهامهم بضرورة تحقيق التنافسية من خلال التحسين والتطوير المستمر لجميع جوانب العمل، ويمكن استخدام النموذج لأغراض متعددة ومختلفة منها:

- كنموذج للتقييم الذاتي للأداء.
- كدليل لتحديد مجالات التحسين.
- وسيلة للمقارنة مع المنظمات الأخرى.
- نموذج لتقييم الإدارة.
- كأساس لخلق القيم المشتركة وتوحيد طرق التفكير.

¹ Tami, Farahiyah Kamal Mat. Tami, Abdul Malek A. Samat, Muhammad Faizal. Wan Muatapha, Wan Masnieza. (2020). **a review on the internal consistency of a scale: the empirical example of the influence of human capital investment on Malcom Baldrige quality principle in TVET institution.** Asian people journal. Vol 03. No 01. PP 19-29. P 20-21.

ومن بين جميع هذه التطبيقات يعد التقييم الذاتي مركز اهتمام الباحثين والأكاديميين ومختلف المنظمات المعتمدة على النموذج، لكونه يمكن المنظمة من تكوين رؤية شاملة حول وضعيتها الحالية، والتعرف على نقاط قوتها وضعفها بالإضافة إلى تحديد مختلف مجالات وجوانب التحسين للوصول إلى الوضعية المرغوبة وتحقيق التميز.¹ ولتشجيع المنظمات على تبني وتطبيق النموذج، خصصت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة سنة 1991 جائزة سنوية تمنح للمنظمات الخاصة والعمومية، الكبيرة والصغيرة والمتوسطة وكذلك وحدات الأعمال الناجحة في تحقيق مستويات جودة عالية وتحسن مستمر في منتجاتها، خدماتها وعملياتها، من خلال التطبيق الجيد والناجح له.² والشكل الموالي يوضح نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (02-12): نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر:

جراد، علاء. (2018). دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي في النمو الاقتصادي. مجلة الاكاديمية العربية في الدنمارك. العدد 21. ص ص 39-54. ص 42.

يتكون النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة من مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في مجموعة الممكنات (Enables)، وتشمل القيادة، العاملون، الاستراتيجية، الشراكة والموارد بالإضافة إلى المنتجات، الخدمات والعمليات، ، أما الثانية فهي مجموعة النتائج (Results).

¹ Amalnick, Mohsen Sadegh. Zadeh, Saeed Abdolhossein. (2017). **Concurrent evaluation of customer relationship management and organizational excellence: An empirical study**. Performance improvement quarterly. Vol 30. No 01. PP 55-88. P 58.

² Durrah, Omar. Khmour, Naser. Al-Abbadi, Samir. (2014). **The impact of implementation of organizational excellence polices on the contextual performance: A case study in the cardiovascular surgery hospital**. International business research. Vol 07. No 09. PP 17-29. P 22

ويمكن توضيح عناصره بصورة أكثر تفصيلاً من خلال الجدول التالي
الجدول رقم (02-15): مكونات نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة

الممكنات (Enables) ¹	
العنصر	معايير التقييم
<p>القيادة (Leadership):</p> <p>يركز هذا العامل على سلوك وتصرفات القائد، ويشير إلى الأسلوب القيادي المعتمد لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية</p>	<p>- اهتمام قادة المنظمة بصياغة الاتجاه الاستراتيجي وتوضيحه لأفراد المنظمة، وكذا السلوك المبرز من طرفهم كمثال يسترشد به لتعزيز قيم التميز.</p> <p>- اهتمام القادة بالتطبيق الفعال للأنظمة الإدارية ومراجعتها باستمرار لتحسينها وتطويرها.</p> <p>- التفاعل الجدي والفعال لقادة المنظمة مع أصحاب المصلحة.</p> <p>- تثمين القادة لإنجازات العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم</p>
<p>الاستراتيجية (Strategy):</p> <p>يشير إلى الخطط والسياسات المعتمد عليها لبلوغ أهداف المنظمة، في إطار استراتيجية واضحة المعالم تأخذ احتياجات جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، وتضمن تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.</p>	<p>- مدى اخذ الاستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لتوقعات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية بعين الاعتبار والاستناد عليها في صياغتها.</p> <p>- اعتماد الاستراتيجية على المعلومات والبيانات الموثوقة المستمدة من الدراسات ومؤشرات الأداء وغيرها من الوسائل والطرق الأخرى.</p> <p>- مراجعة الاستراتيجية بصفة دورية وتغييرها وتعديلها باستمرار لتناسب مع المتغيرات الجديدة.</p> <p>- تحديد العمليات الكفيلة بوضع الاستراتيجية حيز التنفيذ.</p> <p>- تعميم الاستراتيجية ووضعها حيز التنفيذ.</p>
<p>العاملون (People):</p> <p>يهتم بالأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق الكفاءة في استغلال مواردها البشرية وتحفيزهم والاستفادة القصوى من طاقاتهم وامكانياتهم ومعارفهم على المستوى الفردي أو الجماعي،</p>	<p>- الأساليب والطرق المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.</p> <p>- التعرف على القدرات والمهارات المعرفية لكل فرد من أفراد المنظمة والعمل على تطويرها والمحافظة عليها.</p> <p>- طبيعة ونوع الاتصالات السائدة بين أفراد المنظمة.</p> <p>- تثمين ما يقوم به الأفراد من مجهودات ومكافأهم عليه</p>
<p>العلاقات والموارد: (Partnership & Resource)</p> <p>يشير هذا العنصر إلى الطريقة المتبعة في تسيير الموارد، وكذا في تنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية.</p>	<p>- الإدارة الفعالة والرشيده لعلاقة المنظمة مع جميع الأطراف الخارجية.</p> <p>- الإدارة الفعالة والرشيده لأصول المنظمة ومواردها المالية.</p> <p>- الإدارة الفعالة والرشيده لتثبيتات المنظمة العينية.</p> <p>- الإدارة الفعالة والرشيده لتثبيتات المنظمة المعنوية.</p> <p>- إدارة عمليات اكتساب المعرفة التنظيمية.</p>
<p>العمليات (Processes):</p>	<p>- الطريقة المتبعة من طرف المنظمة في تصميم العمليات وتسييرها.</p> <p>- الاعتماد على الابداع والابتكار لتحسينها وتطويرها.</p>

¹ باشبوة، لحسن عبد الله البروراري، نزار عبد المجيد. عيشوني، محمد احمد. (2013). التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات. الطبعة الأولى. دار الواروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص 72-74.

<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على حاجات ورغبات العملاء كأساس لتطوير المنتجات والخدمات. - توزيع المنتجات بالطرق والأساليب المناسبة، وتوفير خدمات ما بعد البيع. - تحسين وتطوير العلاقات مع العملاء وادارتها. 	<p>يتعرض هذا العنصر الى جميع العناصر المتعلقة بعمليات من ناحية البناء والتصميم، التنفيذ، الإدارة، وإجراءات التحسين والتطوير.</p>
النتائج (Results):¹	
التوضيح	العنصر
<p>من خلال التركيز على مجالين اساسين هما</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجال الأول: يتعلق بتصورات وتوقعات العملاء والتي غالبا ما يُشار اليها برضا العميل. - المجال الثاني: يتعلق بنتائج العملاء والذي يتضمن مؤشرات وتدابير أداء داخلية يتم الاعتماد للاستدلال على رضا العميل. 	<p>نتائج العملاء (Customer Results)</p>
<p>من خلال التركيز على مجالين اساسين هما</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجال الأول: يتعلق بتصورات وتوقعات الموظفين، وعادة ما يشار اليه برضا الموظفين. - المجال الثاني: يتعلق بنتائج الموظفين ويتضمن مؤشرات وتدابير أداء داخلية يتم الاعتماد للاستدلال على رضا الموظفين 	<p>نتائج الافراد (People Results)</p>
<p>يركز هذا المجال على مساهمة المنظمة في القضايا التي تخص المجتمع، او ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية التي تستخدم غالبا للإشارة الى الاثار التي تخلفها أنشطة وعمليات المنظمة على المجتمع.</p>	<p>نتائج المجتمع (Society Results)</p>
<p>يجب على المنظمة ان تأخذ كل من النتائج المالية وغير المالية بعين الاعتبار حيث يجب ان تشمل مؤشرات قياس الأداء على المستوى الاستراتيجي العناصر غير المالية التي تغطي نتائج العمليات الرئيسية للمنظمة، اما على المستوى التشغيلي فيجب ان تشمل هذه المؤشرات العناصر المالية للمنظمة،</p>	<p>نتائج الاعمال (Business Results)</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوضح الجدول أعلاه مكونات نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل مجموعة المكونات العناصر الضرورية للارتقاء بأداء المنظمة والقاعدة الأساسية للتميز، حيث يؤدي تفاعلها وادارتها بشكل جيد وتقييمها بصفة دورية وفق معايير تقييم محددة الى تمكين المنظمة من تحقيق نتائج متميزة ترضي جميع أصحاب المصلحة فيها، بينما توضح مجموعة النتائج الاثار والمزايا التي يوفرها التطبيق الناجح للنموذج، والتي تنعكس نتائجها على الافراد، العملاء، الشركاء والمجتمع والاعمال، وكيفية تقييمها للحكم على مدى نجاح المنظمة في تطبيق النموذج من عدمه.

¹ Kassem, Rassel. Ajmal, Mian. Angappa Gunasegaram. Helo, perti. (2018).Op cite. P 122-123.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يمكن القول ان مفهوم التميز على مستوى منظمات الاعمال لم يكن بتلك الحداثة التي يتوقعها الكثيرون، حيث تعود جذوره الأولى الى خمسينيات القرن الماضي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، اين تبنت المنظمات نهجا إداريا حديثا تماما يقوم على الجودة العالية كأساس للمنافسة بدلا عن جميع الأسس التقليدية الأخرى، وهو ما سمح لها بالتميز والتفرد واحتلال مواقع تنافسية جيدة ضمن الأسواق العالمية، وهو ما دفع باقي المنظمات الأخرى وخاصة الأمريكية الى محاولة اللحاق بها ومجاراتها واثار حفيظة الفكر الإداري للبحث عن أسباب تفوق هذه المنظمات، وهكذا برز التميز المؤسسي كما هو عليه الآن في بداية الثمانينيات كمفهوم اداري مرتبط بالجودة العالية، التي لا تقتصر على المنتجات والخدمات المقدمة، وانما تشمل جميع جوانب العمل، ومهمته بتحقيق نتائج متميزة ترضي جميع اطراف أصحاب المصلحة وتوفيق بينها.

ان ازدياد حدة المنافسة وتنامي الشعور بالجودة واتخاذها كأساس للمفاضلة بين البدائل المعروضة والمتوفرة للعميل، جعل من التميز المؤسسي يكتسي أهمية بالغة لدى جميع منظمات الاعمال على اختلاف احجامها وانواعها وتباين قدراتها ومواردها، التي أصبح يمثل بالنسبة لها غاية تسعى الى بلوغها وليس حالة تفوق تحققها خلال فترة من الفترات فقط، ولهذا السبب فان التحسين والتطوير المستمر يمثل عاملا أساسيا للتميز يمكن المنظمة من التأقلم مع العوامل والظروف الجديدة بصورة مثالية بما يضمن الاستجابة لحاجات ورغبات العميل المتغيرة باستمرار. كما ان التميز في جميع جوانب العمل يتطلب التزاما كاملا من الإدارة العليا باعتبارها القوة القادر على التأثير في سلوك العاملين وتصرفاتهم وتوجيههم نحو أهدافها وغاياتها، بكفاءة وفعالية عالية، وترسيخ التميز كثقافة تنعكس على جميع ممارسات المنظمة وتعاملاتها مع مختلف الأطراف، وهو ما يسمح لها بتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وجعلها يبذلون كامل جهودهم في سبيل تحقيق أهدافها، ويحرر قدراتهم الإبداعية، ويحقق رضا العملاء وولائهم مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها وتوسيع قاعدة زبائنها والمحافظة عليها.



الفصل الثالث

آليات التميز المؤسساتي

تمهيد:

يعتبر التميز المؤسسي مسعى جميع منظمات الاعمال اليوم على اختلاف أنواعها واحجامها، وفي سبيل ذلك فهي الى الاستغلال التام لجميع قدراتها ومواردها وتنميتها، ولكن بالرغم من وحدة الهدف الا ان الأساليب والاليات المتبعة في تحقيق ابعاد التميز تختلف من منظمة الى أخرى، وذلك نظر لتباين قدراتها ومواردها وكذلك لاختلاف المتغيرات المؤثرة على كل واحدة منها.

وعلى هذا الأساس قد تنجح منظمة معينة في بلوغ التميز وتحقيق نتائج مرضية لجميع أصحاب المصلحة من خلال الاعتماد على الابداع والابتكار كآلية في تحقيق ذلك، كونها تنشط في بيئة تميزها المنافسة الحادة وتعدد الخيارات والبدائل المتاحة للمستهلك الذي يكون في الغالب ذو حساسية عالية للخائص التي يقدمها المنتج او الخدمة بدل الحساسية العالية للسعر كما هو الحال بالنسبة لسوق هاتف النقال على سبيل المثال، ولذلك فان السبيل الوحيد امام المنظمة هو العمل على تقليص دورة حياة منتجاتها وخدماتها عن طريق تسريع وتيرة الابتكار، بينما قد تفشل منظمات أخرى في تحقيق التميز في حالة اعتمادها على نفس الاستراتيجية، كونها تنشط في بيئة تشهد منافسة منخفضة نسبيا، ويعتمد المستهلكون فيها على عامل السعر للمفاضلة بين البدائل والخيارات المتاحة، وبالتالي فمن الأفضل لها الاعتماد على آليات من شأنها تعزيز كفاءتها الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، بدل الاعتماد على آليات ذات تكاليف باهظة كالإبداع والابتكار.

ولذلك فإن اختلاف وتعدد الاليات المتبعة من طرف منظمات الاعمال لتحقيق التميز المؤسسي هو امر حتمي، يفرضه اختلاف نوع وحدة المتغيرات التي تتعامل معها كل منظمة، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على اهم هذه الآليات من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية
- ❖ المبحث الثاني: الابداع والابتكار
- ❖ المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة
- ❖ المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية
- ❖ المبحث الخامس: التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من اهم العوامل التي يتم الاعتماد عليها لبلوغ اهداف المنظمة بكفاءة عالية، بدءا من أهدافها القاعدية المتمثلة في البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة وتحقيق معدلات نمو عالية وصولا الى التفرد والتميز عن المنافسين، ولهذا تولي المنظمات الساعية لهذا الأخير أهمية كبيرة جدا لأنشطة التدريب، التعليم والتأهيل لتكوين مورد بشري على درجة عالية من الكفاءة والتميز.¹

لكن هذه النظرة لهذا المورد الهام لم تتبلور الا حديثا، نتيجة لمجموعة من العوامل الاجتماعية الاقتصادية والثقافية، التي جعلت أهمية هذا المورد في النشاط الاقتصادي تبدو واضحة للعيان، وبرزت الحاجة لمفهوم شامل يأخذ بعين الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية، ويتجاوز جميع المفاهيم السابقة التي تعتبر الانسان كأبي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية:

مر مفهوم ادارة الموارد البشرية بالعديد من المحطات التاريخية، وعرف الكثير من التطورات قبل ان يتبلور ويأخذ الشكل الذي هو عليه اليوم. ولتوفير فهم واضح حوله سنحاول من خلال هذا المطلب عرض اهم التطورات التاريخية التي شهدتها هذا المفهوم، بالإضافة الى استعراض بعض من اهم التعاريف المقدمة له.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مر مفهوم ادارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات بالعديد من التطورات التي أدت الى بلورته بالشكل الذي هو عليه الان، والجدول الموالي يستعرض أبرز هذه التطورات

الجدول رقم (01-03): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الحقبة	تفاصيلها
منذ قيام الثورة الصناعية الى غاية 1890	غياب تام لأي شكل من اشكال إدارة الموارد البشرية، عدا بعض البوادر المتمثلة في بعض المناداة بضرورة تغيير النظرة التي تعتبر العنصر البشري كأبي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى والاهتمام أكثر بظروفه الاجتماعية والنفسية،
سنة 1890	ظهور ما يعرف بـ "الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج تهدف الى تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ الصحي داخل المصانع.
بدايات القرن العشرين	ظهور ما يعرف بـ "الحركة العلمية"، التي اعتمدت على المنهج العلمي في تكوين تصور واضح حول العلاقة التي تربط الافراد العاملين بالمنظمة.
الفترة الممتدة من 1927 الى 1932	تقديم مدرسة العلاقات الإنسانية ما يعرف بدراسات الهوثورن (Hawthorn)، التي انتقدت تصورات وأفكار الحركة العلمية، ودعت الى ضرورة احداث تكامل بين اهداف المنظمة واهداف الفرد العامل بها
الحرب العالمية الثانية (1939-1945)	زيادة الحاجة الى اخصائيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، للرفع من إنتاجية العنصر البشري، لمقابلة احتياجات الحرب الهائلة والمتزايدة من الغذاء والسلاح.

¹ الهزام، محمد. عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال. المجلد 05. العدد 03. ص ص 327-350. ص 333.

ظهور تخصص جديد في مجال ادارة الاعمال بمبادئ واسس خاصة وهو إدارة الافراد	نهاية الحرب العالمية الثانية (1980-1950)
التخلي عن مصطلح ادارة الافراد، وحل محله مصطلح ادارة الموارد البشرية	1980

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

قريبي، احمد. (2019). ادارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية). مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية. المجلد 01. العدد 02. ص ص 62-74. ص 65-68.

يوضح الجدول أعلاه التطور التاريخي لمفهوم ادارة الموارد البشرية، حيث نلاحظ ان الحرب العالمية الثانية وما رافقها من ارتفاع في الطلب على الأسلحة والذخيرة والغذاء، كانت نقطة التحول الأساسية في هذا المفهوم والبداية الحقيقية لتبلور هذا المفهوم وفقا لمبادئ والاسس والممارسات التي نعرفها اليوم، من خلال دفع الباحثين والمفكرين آنذاك للبحث عن مختلف السبل والوسائل للارتقاء بإنتاجية هذا العنصر والاهتمام بمختلف جوانبه الشخصية والاجتماعية والإنسانية، بدل اعتباره كأى عنصر من عناصر الإنتاج.

2. تعريف ادارة الموارد البشرية:

بسبب التعرض اليه على نطاق واسع جدا نظرا لأهميته الكبيرة جدا في نجاح المنظمة وارتباطه بجميع جوانب العمل كشرط أساسي للقيام بمختلف المهام والأنشطة التنظيمية، تعددت وتنوعت الأبحاث والدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية من زوايا وجهات نظر مختلفة كما تم ربطه بالعديد من المجالات البحثية الأخرى، وهذا ما أدى الى تعدد واختلاف التعاريف المقدمة لهذا المفهوم والتي يمكن استعراض بعضها منها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-02): تعريف ادارة الموارد البشرية

التعريف	المصدر
هي الوظيفة التي يتم تنفيذها على مستوى المنظمة والتي تسهل الاستخدام الأكثر فعالية للأفراد لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.	Ivacevich (2010)
مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة بهدف ضمان استخدام المواهب البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.	Mathis & Jackson (2011)
قيادة وإدارة الافراد داخل المنظمة باستخدام مجموعة من الأنظمة، الطرق، العمليات والإجراءات، التي تمكن العمال من تحقيق أهدافهم الخاصة، والذي يساعد بدوره في تعزيز مساهمتهم الإيجابية في تحقيق اهداف المنظمة.	Schwind, Das, Wagar, Fassina & Bulmash (2013)
نهج استراتيجي متكامل ومتناسق لتوظيف وتطوير وتحسين رفاهية الأشخاص العاملين في المنظمة، وتتضمن جميع مجالات توظيف الافراد وادارتهم داخل المنظمة.	Armstrong & Taylor (2014)
عملية ادارة المواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.	Bohlander & Snell (2017)
تشير الى تطبيق الأسس والمبادئ الإدارية لإدارة الأشخاص داخل المنظمة.	Aswathappa (2017)
هي عملية جذب واستقطاب الموظفين وتدريبهم، تقييمهم، تعويضهم والاهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة والعدل.	Dessler (2017)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Opatha, Henarath H.D.N.P. (2022). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. Vol 11. No 01. PP 15-35. P 23-25.

من خلال ما سبق يتضح ان مفهوم ادارة الموارد البشرية يرتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بموردها البشرية، وهو الإطار الذي لم تخرج عنه جل التعاريف المقدمة لهذا المفهوم بالرغم من تعددها، وكثرة الدراسات والاجتهادات في هذا المجال، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية تعريبا شاملا بانها "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تحدد وتضبط العلاقة التي تربط المنظمة بموظفيها، وتهدف الى الوصول الى الكفاءة والفعالية في استخدام المورد البشري، لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية".

المطلب الثاني: ممارسات ادارة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية عن جملة الوظائف المصصمة بهدف تعزيز مهارات وقدرات الافراد وتطويرها، والمسؤولة عن تنفيذ مخططات المنظمة المتعلقة بهذا المورد، من اجل الوصول الى مستويات أداء عالية وتحقيق الأهداف التنظيمية.¹ وهي عبارة عن نظام تطبقه المنظمة لجذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، كما يشار اليها أيضا بانها مجموعة من الوظائف والسياسات المتكاملة والمتسقة داخليا، يتم تحديدها، ضبطها وادارتها بهدف تفعيل مساهمة المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.²

وتعتبر من اهم الركائز الأساسية التي تحدد مدى فعالية وظيفية ادارة المورد البشرية وتحكم نجاح المنظمة من عدمه، كونها تؤثر بشكل كبير جدا ومباشر على أداء الافراد ومنه على مستوى الأداء العام للمنظمة، ولهذا تحرص المنظمات الساعية الى التميز دوما على تحقيق التناسق والتكامل التام بينها، وذلك لاستقطاب أفضل المواهب والمهارات وتحديد حاجياتهم التدريبية بصورة موجهة ودقيقة والحرص على تلبيتها بالشكل المثالي، بالإضافة الى تعويضهم وتقديم التحفيزات المختلفة والضرورية للمحافظة على الأداء عند المستوى المطلوب ومراقبة وقياس أدائهم لتحديد أوجه لنقص والقصور التي تحول دون ذلك.

وفيما يلي توضيح لهذه الممارسات:

1- تخطيط الموارد البشرية (Human resources planning):

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية جوهر ادارة الموارد البشرية، حيث تعمل على تحديد العدد المناسب من الافراد ذوي المهارات المطلوبة في الوظيفة الملائمة وفي الوقت المناسب، ويساعد تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بالقوى العاملة المختصة وتوظيفها والاحتفاظ بها، لتحقيق أهداف الأهداف التنظيمية.

ويعرف بأنه تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لتلبية هذه الاحتياجات. كما يعرف بانه العملية التي تحدد من خلالها الإدارة كيفية الانتقال من الوضعية الحالية للقوى العاملة الى الوضعية المرغوبة.³

¹ دن، احمد. (2019). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04. العدد 03. ص ص 559-575، ص 562.

² Mohamed Nor, Che Supian.Haji Mohamed, Ramesh Kumah. Mohamed, Baderisang. Hassan, Nor Aisha Che. (2019). **Human Resource Management Practices and its Impact on Employee Commitment Mong Staffs of Road Transport Department, Perak, Malaysia.** Journal of Environmental Techniques. Vol 08. No 01. PP 28-34. P 29.

³ Pamela, Anya Chioma Joanna. Worlu, G.I.Umoh Gift. (2017). **Human Resource Planning and Organizational Performance in Oil and Gas Firms.** International Journal of Advanced Academic Research. Vol 03. No 09. PP 110-129. P 114.

وعليه فان عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية منظمة دورية تهدف الى تحديد الموارد البشرية الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية بالكم والنوع المناسبين بالإضافة الى تحديد وضبط الآليات والطرق المتبعة في ذلك.¹ ومنه يمكن القول ان تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية تتعلق بتحديد الفجوة بين المورد البشري الحالي للمنظمة وحاجياتها المستقبلية (العدد والخائص) الضرورية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والعمل على إيجاد أفضل الطرق، المصادر الآليات لسد هذه الفجوة.

أ. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية أساس ادارة الموارد البشرية، والقاعدة التي تستند عليها مختلف وظائفها الأخرى، حيث ترتبط فعالية أي منها بمدى دقة وفعالية عملية التخطيط، وهذا ما يجعلها تكتسي أهمية كبيرة جدا لا تقتصر في تكوين رؤية واحدة حول حاجيات المنظمة من القوى العاملة بالكم والنوع فقط، وانما تمتد لتشمل جوانب أخرى يمكن حصرها في النقاط التالية:²

- تعمل على تدنية تكاليف المورد البشري الى اقل المستويات الممكنة مقارنة بالمزايا الناتجة عنه.
- توفير حاجات المنظمة من القوى العاملة في مختلف المستويات التنظيمية بالعدد والخصائص المناسبة وفي المكان والزمان المثاليين.
- تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تدنية التكاليف الناجمة عن المورد البشري الغير مؤهل.
- تساعد على استهداف واستقطاب أفضل الكفاءات والمواهب المتاحة.
- تمثل منطلق ممارسات الموارد البشرية الأخرى.
- تساعد على تخصيص الموارد المالية الضرورية لمختلف وظائف ادارة الموارد البشرية الأخرى.
- تؤدي عملية التخطيط الدقيقة والفعالة الى تخفيض تكاليف ممارسات ادارة الموارد البشرية الأخرى.
- تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية من جهة، وبين هذه الأخيرة والاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى.
- يعمل على تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب. خطوات تخطيط الموارد البشرية:

على اعتبار ان عملية تخطيط الموارد البشرية عملية فائقة الأهمية، كونها تساهم بصورة كبيرة جدا في بلوغ الكفاءة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فإنها لا بد ان تتم وفق مجموعة من الخطوات العملية التي تضمن تحقيق الغاية منها بالشكل المطلوب.

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

¹ واكلي، كلثوم. (2014). استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 01. العدد 10. ص ص 247-268. ص 251.

² عزيز، سامية. بن زاف، جميلة. (2021). استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 09. العدد 01. ص ص 18-31. ص 23.

الشكل رقم (01-03): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

بوزرين، فيروز. (2016/2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف 1-، الجزائر. ص 22-23.

يوضح الشكل أعلاه خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث تبدأ العملية بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة لبلوغ أهدافها التنظيمية من ناحية عددها، خصائصها والوقت المناسب لتعيينها، ثم تحليل القوى العاملة الحالية للمنظمة لتحديد ما إذا كانت قادرة على مقابلة هذه الاحتياجات المطلوبة، وفي حالة عدم قدرتها على ذلك فإن المنظمة ستسعى إلى سد هذه الفجوة بصياغة خطة واضحة المعالم تتماشى بصورة تامة استراتيجيتها العامة وتعكس أهدافها وغاياتها، ثم تطبيقها على أرض الواقع وتقييمها باستمرار لضمان التطبيق الفعال لها.

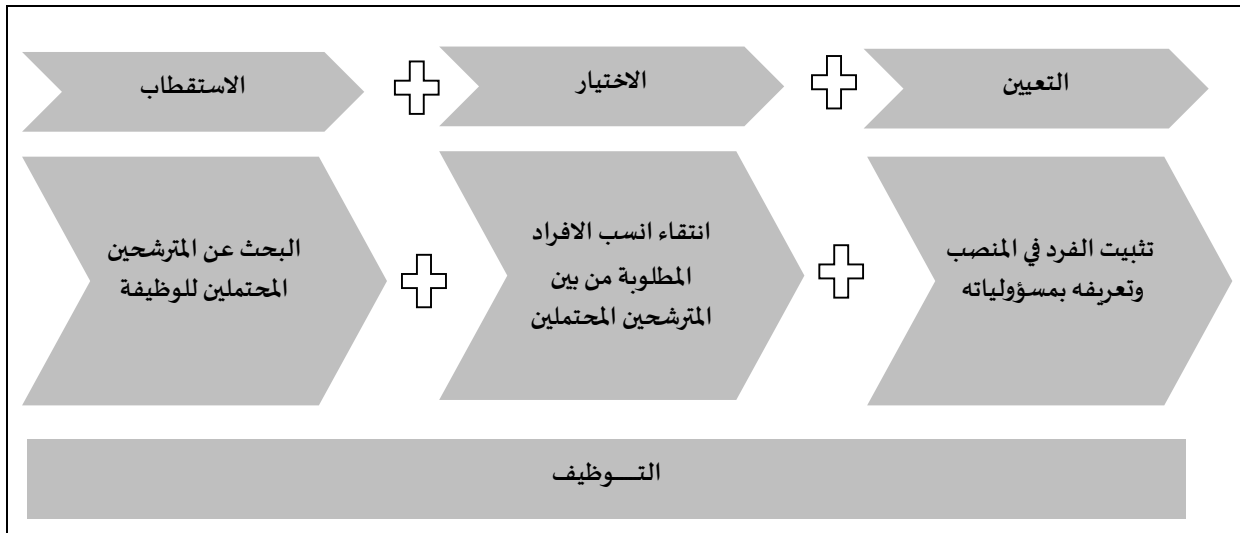
2- التوظيف (Recruitment):

يهدف التوظيف إلى تلبية حاجيات المنظمة من المورد البشري بالعدد والمميزات المطلوبة، ولذلك فهو يعتبر الوسيلة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لسد الفجوة المحددة في عملية تخطيط الموارد البشرية، عن طريق توفير أكبر عدد ممكن من المترشحين ممن تتوفر فيهم الخصائص والمميزات المطلوبة، وهو ما يتيح أمام المنظمة خيارات وبدائل متعددة ويزيد من فرصتها لاختيار أحسنها وأكثرها توافقاً وملائمة مع متطلبات المنصب أو الوظيفة وتعيينه في نهاية المطاف لشغلها، هذا ويعد عدم توفر الفرد العامل مع المنصب الذي يشغله داخل المنظمة من أبرز العوائق التي تحد من قدرة المنظمة على بلوغ الكفاءة في استغلال مواردها البشرية وبالتالي عدم الكفاءة في استغلال مواردها الكلية. ولهذا فمن الضروري أن تتحلّى

عملية التوظيف بدرجة كبيرة جدا من الموضوعية وذلك لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يجنب المنظمة العددي من التكاليف الناجمة عن عدم التوافق بين الفرد والمنصب المشغول¹

ومن خلال ما سبق تبين ان عملية التوظيف تتم عبر ثلاث خطوات رئيسية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): خطوات عملية التوظيف



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع أعلاه

يوضح الشكل اعلاه خطوات عملية التوظيف، حيث تتكون العملية ن ثلاث خطوات أساسية هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ويمكن التطرق لها بنوع من التفصيل من خلال الجدول التالى

الجدول رقم (03-03): خطوات عملية التوظيف

الخطوة	توضيحها
الاستقطاب	- ويعرف بأنه البحث والحصول في الوقت المناسب على عدد كافي من المترشحين ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة المطلوبة. ² - يهدف الى الرفع من فعالية عملية الاختيار من خلال توفير عدد كبير من البدائل المحتملة لشغل الوظيفة او المنصب. ³ - يقدر يعتمد على مصادر داخلية كالترقية، او مصادر خارجية كالإعلان الخارجي. ⁴
الاختيار	- يشمل جملة الانشطة المتعلقة بانتقاء انسب الافراد لشغل الوظيفة. ⁵

¹ بوزورين، فيروز. (2017/2016). مرجع سابق. ص 24.

² بدر بن حمد بن على العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. المجلد 01 العدد 15. ص 341-363. ص 343.

³ بشير، محمد بشير. فاطمي، مريم. (2018). إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل. مجلة الروانز. المجلد 02. العدد 02. ص 54-65. ص 58.

⁴ العوالم، طلب عبد الحلیم عبد العزيز. (2017). أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة. كلية الأعمال. جامعة عمان العربية. ص 23-25.

⁵ عبد الجمل، سمير سليمان. جدرا، ناصر. (2020). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودرها في تحقيق جودة التعليم. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 03. العدد 02. ص 11-37. ص 14.

<ul style="list-style-type: none"> - وتتجلى أهميته في تحقيق التوافق بين مهارات وقدرات الفرد وبين شروط ومتطلبات المنصب المشغول¹. - لكن كل هذا لا تحقق الا كانت العملية تتم ضمن إطار موضوعي بحت، وتبتعد بشكل - يجب ان تخضع عملية الاختيار بمجموعة من الأسس أهمها:² <ul style="list-style-type: none"> ▪ الشفافية في الإعلان عن الوظائف المطلوبة. ▪ الحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ▪ الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم جميع المترشحين. ▪ الاعتماد على اساليب اختيار واحدة. ▪ تحديد شروط شغل المنصب قبل الشروع في العملية. 	
<p>يتضمن جميع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة بغية تعريف الفرد بمتطلبات وشروط المنصب وتحديد مسؤولياته ونطاق عمله وغيرها من المعلومات الأخرى الضرورية الأخرى عمله على أكمل والاندماج والتأقلم الجيد مع أنظمة العمل واستراتيجية المنظمة³.</p>	التعيين

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لخطوات عملية التوظيف، حيث تبدأ العملية باستقطاب أكبر عدد من المترشحين ممن تتوفر فيهم الخصائص والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة، والذي يعتبر خطوة مهمة جدا لزيادة فعالية الخطوة المالية المتمثلة في الاختيار، وهي انتقاء أحسن المترشحين وأكثرهم ملائمة للوظيفة المطلوبة، والذي يجب ان يتم في ظل جملة من الشروط تضمن شفافية وفعالية العملية، ليتم في آخر المطاف تعيين الفرد المختار في منصبه وتعريفه بمهامه ومسؤولياته.

3- التدريب (Training):

يعرف التدريب بأنه "كل نشاط مُمنهج يهدف الى تغيير اتجاهات، مهارات، قدرات ومعارف الافراد والجماعات، بالشكل الذي يمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم على أكمل وجه." " او "انه ذلك النشاط الهادف الى تزويد الافراد والجماعات بالمعارف والمهارات المتعلقة بالمهام والعمال الموكلة إليهم، ما يكسبهم مزيد من القدرة على أدائها بالشكل المطلوب"⁴.

ويعمل التدريب على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من المورد البشري لبلوغ الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فعالية، ولا تكمن أهميته في تزويد الافراد بالمعارف والمهارات الأساسية لأداء المهام والاعمال والاندماج في المجموعة فقط، وانما يمتد لتزويدهم بالمعارف والمهارات التكميلية أيضا، والتي تعتبر ضرورية للتأقلم مع المتغيرات الجديدة للارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وبلوغ مستويات أداء عالية⁵. حيث لا يملك الموظف حديث التعيين في اغلب الأحيان الخبرة الكافية التي تمكنه من شغل المنصب الموكل اليه على أكمل وجه، وحتى وان امتلكها فقد لا تكون كافية للتأقلم الجيد مع ثقافة

¹ القاموسي، هديل محمد عبد الهادي. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية عل عينة من موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 15. العدد 58. ص ص 221-254. ص 231.

² علي، نصر حسين. (2022). تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية. مجلة الريادة للمال والاعمال. المجلد 03. العدد 02. ص ص 105-120. ص 108.

³ طه محجوب، نهلاء طه، الشيخ القاري، عامر سالم. (2018). دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة شركة السودانية للهاتف السيار (زين). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 19. العدد 02. ص ص 150-169. ص 155.

⁴ شتوح، فاطمة. (2017). الاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المنظمة. مجلة أبحاث نفسية. المجلد 04. العدد 01. ص ص 39-50. ص 40.

⁵ Arbab, A.M. Mahdi, M.O.S. (2018). Human resource management and organizational excellence in public organization. Polish Journal of Management studies. Vol 18. No 02. PP 9-21. P12.

وخصائص المنظمة الجديدة او غير كافية لتحقيق الأداء الجيد. هذا فضلا عن تحديث وتعزيز معارف ومهارات الموظفين القدامى للارتقاء بأدائهم وتهيئتهم لشغل مناصب اعلى مستقبلا. بالإضافة الى تقويم تصرفاتهم وسلوكياتهم وتحسين طريقة تفاعلهم مع زملائهم، قاداتهم ومرووسمهم. ومن هنا أ تستنج ان أهمية التدريب الفعال وأثاره تنعكس على كل من الموظف المدرب، فرق العمل والمنظمة¹.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): أهمية التدريب

أهمية التدريب		
بالنسبة للمنظمة	بالنسبة للعامل	في تطوير العلاقات الانسانية
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.	- يساعد على فهم استراتيجية المنظمة وتوضيح ادوارهم فيها.	- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي الافراد.
- خلق الاتجاهات لدى العاملين نحو المنظمة.	- تقليل مشاكل العمل.	- توطيد العلاقة بين الافراد والإدارة
- تطوير أساليب ومهارات القيادة	- ينمي الدافعية نحو العمل.	- يساهم في تنمية وتطوير عملية التطوير الذاتي لخدمة المنظمة.
- ترشيد القرارات الإدارية.	- يخلق فرص للنمو والتطور.	- زيادة قابلية الافراد للتأقلم مع التغيرات الحاصلة
- تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة	- يساهم في تنمية القدرات الإدارية لدى العاملين.	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على:

قرواط، يوسف. صلاح، محمد. زلاقي، حنان. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04. العدد 02. ص ص 84-100. ص 94.

4- التعويضات والحوافز (Compensation and incentives) :

يقصد بالتعويضات والحوافز جملة النافع المالية والمعنوية التي تمنح للعمال نظير أدائهم لمهامهم او تقديمهم لمستويات أداء عالية وتميزهم في العمل، كما يستخدم لجذب مختلف الكفاءات والمواهب والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، بالإضافة الى الرفع من انتاجيتهم وأثارت الرغبة والدافع للعمل لديهم، وهو ما سينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة، ويساهم بقسط كبير جدا في تحقيق أهدافها التنظيمية المسطرة².

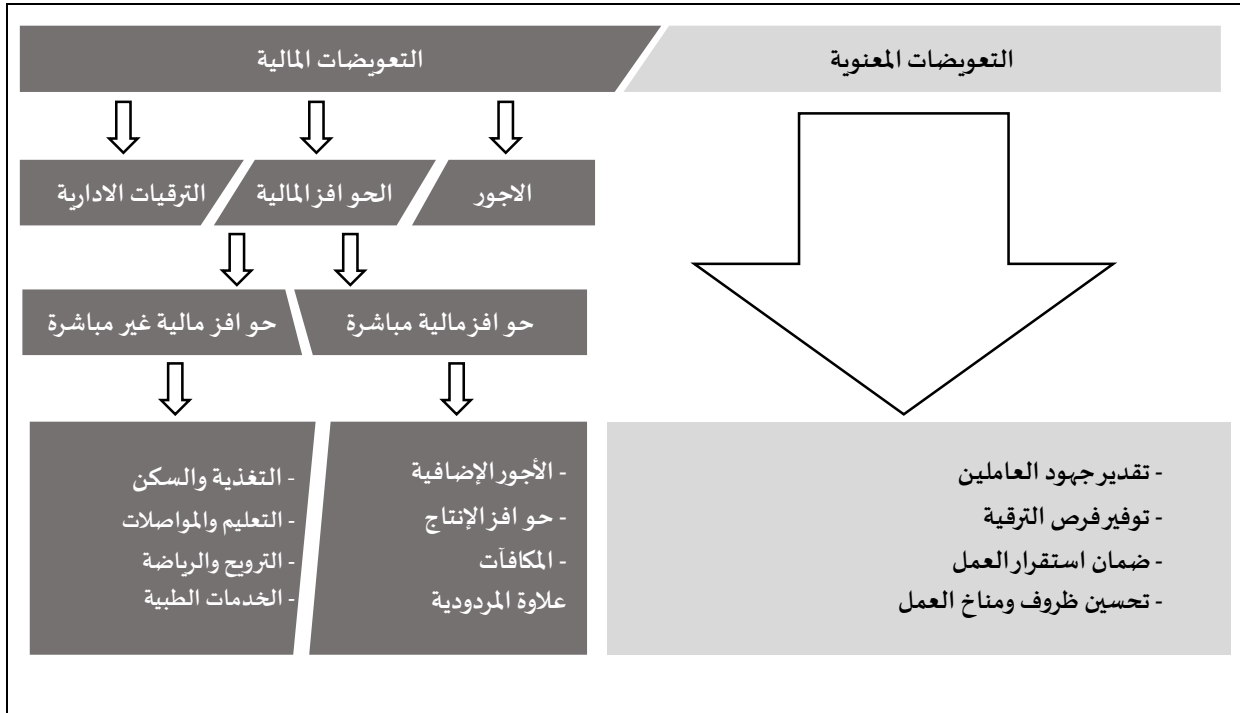
كما تعد التعويضات والحوافز عاملا مهما جدا يمكن الاعتماد عليه، لتفعيل قدرة المنظمة على الابداع والابتكار، وذلك من خلال استهداف الجوانب النفسية لأفرادها لخلق روح المنافسة الإيجابية بين الافراد والجماعات وحب التحدي والتميز، ما يدفعهم للبحث باستمرار عن أفكار طرق وآليات جديدة لاداء اعمالهم ووظائفهم³. ولتحقيق ذلك تملك المنظمة العديد من الخيارات التي يمكنها الاعتماد على احداها او التوفيق بين عدد منها، يمكن تصنيفها الى صنفين اساسيين هما التعويضات المالية والتعويضات المعنوية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ قرواط، يوسف. صلاح، محمد. زلاقي، حنان. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 04. العدد 02. ص ص 84-100. ص 93.

² مصطفى، أسامة عبد الحليم. البنوي، مها محمد. العوضي، سارة محمد. (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية. المجلد 43. العدد 01. ص ص 117-153. ص 122.

³ الهزام، محمد. عيساوي، فاطمة. (2021). مرجع سابق. ص 335.

الشكل رقم (03-03): أنواع التعويضات

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على**

- على بلحاج، فوزي. (2020). أثر التعويضات المالية في التمكين النفسي للموظفين في جامعة عدن (دراسة ميدانية). المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. العدد 17. ص ص 255-290 ص 260-261.
- عمر مهدي، مخلوف مسعودان. عبد النور زوامبية. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية. المجلد 07. العدد 01. ص ص 870-884 ص 879-880.

يوضح الشكل أعلاه أنواع التعويضات، حيث نلاحظ انها تتكون من نوعين اساسين، يأخذ النوع الأول الشكل المالي ويشمل كل من الأجور، الحوافز المالية والترقيات الإدارية، وتعتبر من أولى الحوافز المعروفة في مجال ادارة الموارد البشرية وأكثرها شيوعا، يتعلق النوع الثاني بالجوانب المعنوية للموظف كتقدير مجهوداته وتثمينها وتعتبر من أكثر التعويضات تأثيرا على أداء العمال، وتسعى اغلبية المنظمات الى التوفيق بين النوعين لبلوغ الفعالية في استغلال هذا المورد وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

5- تقييم الأداء (Performance Appraisal):

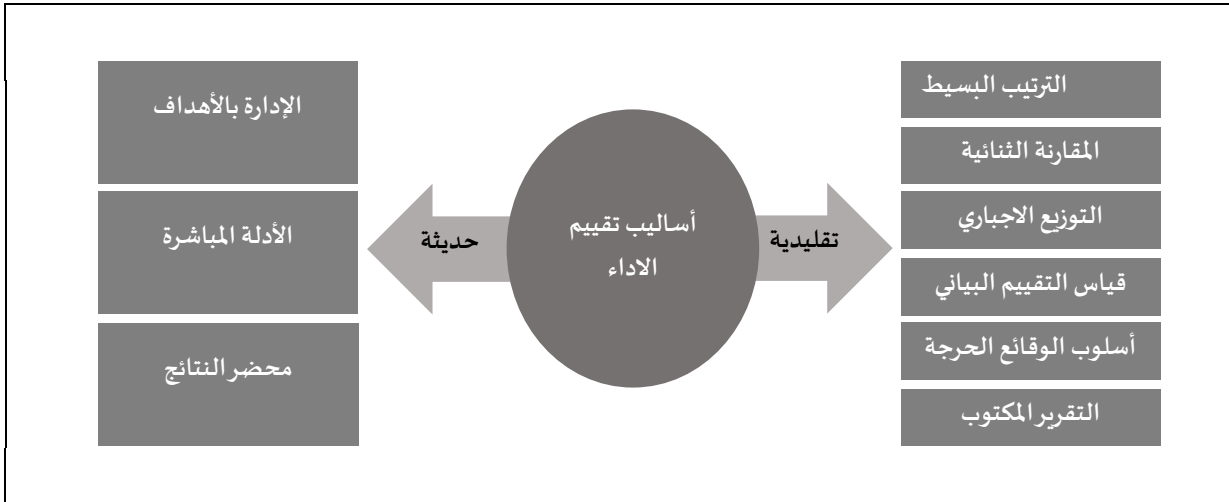
يشير تقييم الأداء الى جملة الإجراءات المتبعة لتقييم، مراقبة وتعزيز كفاءة الموظفين، من خلال تعريف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بصورة فردية، ومن ثم البحث عن أفضل الطرق والآليات الممكنة لتجاوز نقاط الضعف أو التقليل منها وتعزيز نقاط القوة، بما ينعكس بصورة خاصة على تطوير أدائهم الفردي وعلى الأداء العام للمنظمة بصورة عامة، وهو بذلك يوفر أداة فعالة للوقوف على مدى بلوغ نتائج الأداء المستهدفة، وتحديد أوجه النقص والقصور التي حول دون ذلك والعمل على معالجتها لتحقيق الاستفادة التامة من المورد البشري للمنظمة.

وهو عبارة عن تفاعل دوري يتم بين جميع الموظفين في جميع المستويات ورؤسائهم، يتم من خلاله تحليل ومناقشة أداء الموارد البشرية للمنظمة وتحديد جوانب القصور ومجالات التحسين المحتملة، والاستفادة من آراء جميع الأطراف بما يفهم أصحاب المصلحة وحتى الموظفين الخاضعين للتقييم في حد ذاتهم، وهو ما يتيح فرصة الاستفادة من تعدد وجهات النظر في بلورة فهم واضح حلول المشاكل التي تعرقل تطور أداء المورد البشري للمنظمة وتوليد أفضل الحلول لمعالجتها، كما يوفر

المعلومات الضرورية لبناء وضبط ممارسات ادارة الموارد البشرية كنظام الأجور والتدريب وغيرها في اطار التغذية الراجعة¹.

ولهذا تسعى مختلف للمنظمات للاعتماد أكثر الأساليب دقة وأكثرها نجاعة وهذا ما أدى الى تطورها وتعددتها مع مرور الزمن، وعلى هذا الأساس تنقسم أساليب تقييم الموارد البشرية الى أساليب تقليدية وأساليب حديثة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-04): أساليب تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الموالية

يوضح الشكل أعلاه اساليب تقييم أداء الموارد البشري، حيث نلاحظ انه توجد العديد من الأساليب التي يمكن تقسيمها الى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

ويمكن تقديم توضيح أكثر تفصيلا لهذه الأساليب من خلال الجدول التالي:

الجدول (03-05): أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

الأساليب التقليدية	
توضيحه	الأسلوب
يتم من خلاله ترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب المعيار المراد قياسه، من الفرد صاحب اعلى درجة الى الفرد صاحب اقل درجة.	طريقة الترتيب البسيط
يتم من خلاله مقارنة أداء كل فرد مع جميع افراد المنظمة ضمن ثنائيات وفقا للمعيار المراد قياسه، ويُرتب الافراد تنازليا حسب عدد تفضيلات المقارنة الثنائية التي حصل عليها كل فرد، بحيث يكون الفرد الحاصل على أكبر عدد من التفضيلات في المرتبة الأولى. ²	طريقة المقارنة الثنائية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

¹ Najm, Ali Hasan. Mustafa, Alaa Abdulsalam. Ali Maktoof, Nawar. (2022). **The Rang Availability of Hard Human Resource Management Dimensions in The Maysan Oil Company**. World Bulletin of Management and Law. Vol 15. No 01. PP 38-44. P 39-40.

² زادي، احمد. بن يمينة، خيرة. (2020). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06. العدد 02. ص ص 596-609. ص 599.

يعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي للظواهر في توزيع تقديرات أداء العمال حول متوسطها الحسائي، بحيث كلما كان تقدير الأداء أقرب الى المتوسط كلما كان جيدا.	أسلوب التوزيع الاجباري
يتم وفق هذا الأسلوب تحديد المعايير التي يجب توفرها في أداء الفرد لاعتباره جيدا، ليقوم المقيم بتقدير مدى توفر المعيار محل التقييم باستخدام الوصف البياني (ضعيف، جيد، حسن..... الخ) او باستخدام عبارات لغوية توضح ذلك.	أسلوب التقييم البياني
وفقا لهذا الأسلوب يتم تقييم أداء الافراد بناءً على مدة فعالية مساهمتهم في حل المشاكل او تجاوز الازمات التي واجهت المنظمة سابقا.	أسلوب الوقائع الحرجة
يعد من أكثر الأساليب بساطة وسهولة، حيث يقتصر على اعداد تقرير مكتوب يصف أداء الفرد محل التقييم ويوضح نقاط قوته بالإضافة الى جوانب النقص والعجز التي تميزه ¹ .	أسلوب التقرير المكتوب
الأساليب الحديثة	
توضيحه	الأسلوب
يقوم على تقسيم الاهداف التنظيمية العامة للمنظمة الى مجموعة من الاهداف الفرعية الواجب تحقيقها من طرف كل قسم او وظيفة خلال فترة زمنية معينة وترجمتها الى نتائج أداء محددة، ويتم تقييم أداء الافراد بناءً على مقارنة نتائج الأداء الفعلي بنتائج المتوقعة ² .	اسلوب الادارة بالاهداف
يعتمد هذا الأسلوب على معايير موضوعية، نسب ومؤشرات مختلفة، والاعتماد عليها للاستدلال على أداء الفرد العامل كل حسب وظيفته ومنصبه.	اسلوب الأدلة المباشرة
يعتمد هذا الأسلوب على العامل محل التقييم نفسه وفقا للمعايير التي يراها مناسبة. ليتم بعد ذلك التأكد من مدى صحة وموثوقية الوصف باتباع طرق معقدة تقوم على مقارنته بمؤشرات الأداء الكلي من طرف أطراف خارجية عن المنظمة ³ .	أسلوب محضر النتائج

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية، ونلاحظ انه لا يمكن الجزم على مدى دقة وفعالية الأسلوب الى من خلال الرجوع الى حالة الموظف المراد تقييمه، ولهذا فان اغلب المنظمات تعتمد على تشكيلة متنوعة تضم مجموعة من الأساليب المختلفة لضمان دقة وفعالية التقييم.

المطلب الثالث: ادارة الموارد كآلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم العوامل التي تلعب دورا جوهريا في تحقيق اهداف المنظمة والمحافظة على الأداء العام عند مستويات عالية، وذلك من خلال تحسين وتطوير أداء المورد البشري الذي العنصر الأساسي المشترك الضروري لتشغيل جميع عمليات ووظائف المنظمة. هذا ويساهم الاستثمار في المورد البشري في تكوين راس مال فكري متميز يعكس شخصية المنظمة وثقافتها المنظمة. وتؤدي الفعالية العالية في ادارته الى تقليص معدل دوران العمال وتعزيز الحافز والدافع الفردي والجماعي من خلال التأثير على التصرفات والسلوكيات وتوجيهها في اتجاه هدف مشترك واحد ما يضمن الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية ويجعل منه موردا صعب التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين⁴. على اعتبار ان

¹ سعيداني، سميرة. (2019). تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: دراسة حالي بنك البركة الجزائري وبنك التمويل الكويتي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 06. العدد 01. ص ص 142-155. ص 146.

² يعقوب، أسماء. (2020). التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06. العدد 02. ص ص 439-454. ص 441.

³ سي أحمد، نذير. (2013/2012). نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال. (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

⁴ علاوي، جهان سلمى. عبد السادة، رؤى علي. (2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية. مجلة كلية التراث الجامعة. المجلد 01. العدد 34. ص ص 84-98. ص 87.

راس المال الفكري يعد من العوامل القليلة جدا التي لا يمكن فصلها عن أصحابها وكونه عاملا جوهريا في تحسين الأداء وخلق القيمة¹، فان له اهمية كبيرة جدا في تعظيم عوائد الأصول الأخرى وبناء الأطر والهياكل الفكرية الضرورية لاستمرار مساعي التحسن والتطوير داخل المنظمة.² وه ما يجعل من مورد البشري من أكثر العوامل مساهمة في بناء المزايا التنافسية واستدامتها³.

وهذا ما أكده (Porter (1985)، وأدى الى ظهور العديد من المدارس والتوجهات الفكرية التي جادلت بأهمية المورد البشري في تحقيق المزايا التنافسية، ومن أبرزها ما يعرف بوجهة نظر الموارد، حيث وفقا لهذا المنظور فان استقطاب وتوظيف موارد بشرية متميزة والعمل على تطوير وتبني الأنظمة والسياسات الكفيلة التي من شأنها تطوير مهاراتهم وقدراتهم على جميع الأصعدة كفيل بان يمكن المنظمة من بناء مزايا تنافسية قوية ومستدامة يعصب على المنافسين تقليدها او محاكاتها⁴.

1. دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تتحقق استراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال السعي الى تعظيم كمية الإنتاج الممكنة مقابل العمل على تخفيض التكاليف الى أدنى المستويات الممكنة، وهو ما يؤدي الى الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ويسمح لها بتخفيض التكلفة الوحيدة لمنتجاتها وخدماتها وبالتالي يزيد من إمكانية فرضها لأسعار اقل من أسعار منافسيها.

ويتجلى دور ادارة الموارد البشرية في الرفع من إنتاجية المنظمة من خلال مساهمة كل وظيفة من وظائفها المترابطة والمتكاملة في تعزيز الكفاءة الإنتاجية في جانب محدد وبطريقة معينة.

فبينما تجنب عملية تخطيط الموارد البشرية الفعالة المنظمة العديد من التكاليف الناجمة عن توظيف عدد أكبر من حاجتها من العمال، او توظيف عدد اقل يحول دون قدرتها على بلوغ طاقتها الإنتاجية القصوى من خلال التحديد الدقيق لحاجياتها من المورد البشري بالكم والنوع المناسبين، تساعد عملية الاختيار والتوظيف الى تحقيق التوافق التام بين قدرات ومؤهلات الفرد والمتطلبات المنصب او الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما يمكنه من اداء مهامه على اكمل وجه ويحد من حالات الحوادث والاختفاء ويقلل من الوقت المطلوب لأدائها وكلها عوامل كفيلة بتعزيز الكفاءة الإنتاجية، كما تؤدي عملية الاختيار والتوظيف الى التقليل من تكاليف عملية التدريب، التي تهدف الى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين واحداث تغييرات في سلوكهم وهذا ما يؤدي الى زيادة الفعالية في القيام بمختلف الوظائف والمهام، بالإضافة الى الحد من سوء استخدام وهدر الموارد، فضلا عن تقليل الحاجة الى الاشراف وتنمية روح الجماعة، تقليل عدد الإصابات وحوادث العمل، وكلها عوامل من شأنها تعزيز إنتاجية المنظمة. وتعمل الأجور والتعويضات على تحفيز وزيادة دافعية الفرد والجماعة للعمل، وتساعد المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية ذات الكفاءة العالية لأطول فترة ممكنة. ومن خلال تحقيق

¹ Grisales-Marulanda, Natalia. Vera-Acevedo, Luz Dinora. (2022). **Intellectual Capital and Competitive Advantage in Higher Education Institutions: An Overview Based on Bibliometric Analysis**. Journal of Turkish Science Education. Vol 19. No 02. PP 525-544. P 526.

² Qassas, Khualh. Areiqat, Ahmed. (2021). **Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage At Jordanian Private Universities**. International Journal of Higher education. Vol 10. No 92. PP 92-107.P 94.

³Al dakeel, Taghreed M. Almannie, Mohamed A. (2015). **Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District in Saudi Arabia**. Journal of Education and Practice. Vol 06. No 23. PP 01-9. P 01

⁴ Berisha Albana, Qehaja. Kutllovci, Enver. (2015). **The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage**. Journal of Human Resource Management. Vol 18. No 02. PP 46-61. P 48.

الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء المتمثلة في تحديد الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، تتمكن المنظمة من تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب ما يمكنها من بلوغ مستويات الكفاءة الإنتاجية المطلوبة.¹

2. دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية التميز:

في ظل تزايد حدة المنافسة التي تشهدها مختلف الأسواق العالمية، والتعدد الكبير الذي تعرفه رغبات واذواق المستهلكين، أصبحت دورة حياة المنتجات والخدمات قصيرة جدا مقارنة بما كانت عليه سابقا، وهو ما جعل إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على استراتيجية التميز مرهونا بقدرة المنظمة على أصبحت قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات فريدة بخصائص متميزة وخلال فترات زمنية قصيرة ومتقاربة، بحيث أصبحت منظمات الاعمال التي تنشط في قطاعات تعرف منافسة حادة تلجأ الى قتل منتجاتها بنفسها قبل وصولها الى مرحلة الاشباع والتراجع، من خلال طرح إصدارات محسنة ومطورة او من خلال منتجات وخدمات جديدة كليا، وذلك لغلق المجال امام المنافسين الساعين الى تقليد ومحاكاة منتجاتها وخدماتها، وهذا لا يتطلب الانفاق الكبير على وظيفتي البحث والتطوير بقدر ما يتطلب مورد بشري على مستوى عال من المعرفة والمهارة الضروريتين لخلق وتوليد الأفكار الضرورية لضمان التحسين والتطوير لمنتجات وخدمات المنظمة.²

ولا يقتصر دور ادارة الموارد البشرية في هذا فقط، بل تعمل أيضا على خلق المناخ والبيئة التنظيمية المشجعة على الابداع والابتكار، وذلك تعزيز اللامركزية وترسيخ مبدأ التشارك والتعاون وروح الفريق في العمل، وهو ما يزيد من إمكانية تحديد المشاكل التي تواجه المنظمة بدقة وتوليد أفضل الحلول الإبداعية لها.³

هذا بالإضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه ادارة المارد البشرية في تطوير وتعزيز قدرة الافراد على تحقيق الاستجابة السريعة والمناسبة، لجميع المتغيرات التي من الممكن ان تؤثر على نشاط المنظمة، وبالتالي تزيد من قدرتها على الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية وتجنب مختلف التهديدات التي تفرضها. كما تعمل على تنمية التصورات التخيلية والفكرية للأفراد، ما يساعد المنظمة على مقابلة حاجات ورغبات الزبائن بصورة دقيقة.⁴

المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة

في الماضي كان يتم التعامل مع الجودة على انها وظيفة تفتيش فقط، حيث كان ينصب تركيزها الرئيسي على فصل المنتجات رديئة الجودة او المعيبة عن المنتجات الأخرى، وعلى هذا الأساس فإن مسؤولية مشاكل ورياءة الجودة كانت ترجع بالدرجة الأولى الى قسمي ضمان ومراقبة الجودة، دون غيرها من الأقسام الأخرى.

وهذا ما لاقى معارضة شديدة من طرف Crosby (1986) الذي جادل بان مشاكل الجودة التي تعاني منها المنظمات ماهي الى مؤشرات تدعو الى الحاجة الى التحقق من الأسباب الرئيسة لهذه المشاكل، واعتبر ان مسؤولية ضمان الجودة لا تقع على عاتق قسم معين دون آخر بل هي مسؤولية جميع الأقسام داخل المنظمة، كما انها يجب ان تشمل جميع جوانبها بحيث

¹ سامر، سمية. مشري، محمد. (2019). ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية. مجلة المعيار. المجلد 10. العدد 04. ص 186-205. ص 196-200.

² بن جروة، حكيم. بن خيرة، سامي. (2015). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلد 01. العدد 01. ص ص 177-193. ص 185.

³ فروي، رمزي. جناس، مصطفى. (2016). ادارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة بعض المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 01. العدد 02. ص ص 01-12. ص 11.

⁴ جربي. عبد الحكيم. (2012/2013). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الادوية-فرع قسنطينة. رسالة ماجستير. تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس -سطييف-1. الجزائر. ص 130

يتحمل جميع افرادها مسؤولية تدنيمها او عدم رقيها الى المستوى المطلوب. وفي ذات السياق دعا (Deming (1988 الى توسيع نطاق الجودة الى ابعد من التفتيش، واكد على ضرورة ضمان الجودة من المصدر بدل ضمانها من خلال عمليات التفتيش والمراقبة، واقترح نهج استباقي وشامل لضمان جودة المنتجات والخدمات، وهذا ما أدى الى حدوث نقلة نوعية في مفهوم الجودة، من نطاق ضيق يقتصر على جودة المنتجات والخدمات فقط، الى نطاق واسع يشمل جميع مجالات المنظمة، وبهذا ظهر المفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة ووظائفها:

منذ النشأة الأولى له نال مفهوم ادارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة جدا بين الباحثين والأكاديميين والمنظمات على حد سواء، وذلك لأهميته الكبيرة في الانتقال بالمنظمة الى مستويات أداء عالية تمكنها من تحقيق الأفضلية التنافسية مقارنة بمنافسها في ظل الأسواق التنافسية، خاصة إذا ما تم الالتزام بأسسها ومبادئها وأداء وظائفها بالشكل المثالي والمطلوب. وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف شامل لهذا المفهوم، وتوضيح اهم وظائفه بشيء من التفصيل.

1. تعريف ادارة الجودة الشاملة:

نظرا للثورة التي أحدثتها ادارة الجودة الشاملة في المجال التنظيمي، كواحدة من اهم العوامل التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها باستمرار وتحقيق المزايا التنافسية، تزخر الادبيات بالعديد من تعاريف هذا المفهوم، والتي يمكن استعراض بعضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06-03): تعريف ادارة الجودة الشاملة

المصدر	التعريف
Nguyen. Negas. (2019)	هي أداة قيادية، تسمح للمنظمة بتحقيق استراتيجيتها التنافسية، من خلال التحسين المستمر للعمليات الهادفة الى توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية تقابل او تتجاوز توقعات العملاء، ولذلك يعتبر رضا العميل من اهم جوانب ادارة الجودة الشاملة، حيث ينصب التركيز الرئيسي لها على تحقيق متطلبات العميل والسعي لتجاوزها، من خلال تقوية العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها. ²
El Tohamy. Al Raoush. (2015)	هي مقارنة إدارية منظمة تركز على الجودة، وتقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، بهدف تحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل، من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق منافع جميع افراد المنظمة والمجتمع ككل. وعليه فان ادارة الجودة الشاملة هي نهج للتحسين المستمر لجميع منتجات، خدمات وعمليات المنظمة. ³

¹ Sen, Paramita. Sengupta, Goutam. (2020), **Challenges of Implementing 4.0 for Emerging Supply Chains In Developing Countries in Pursuit of Reaching The Level of Excellence Through The Principles of Total Quality Management**. Aegaeum Journal. Vol 08. No 04. PP 1667-1673. P 1669.

² Nguyen, Thi Le Ha. Negas, Keisuke. (2019). **The Influence of Total Quality Management on Customer Satisfaction**. International Journal of Healthcare Management. Vol 12. No 04. PP 277-285. P 278.

³ El Tohamy, Abd El-Moneim A. Al Raoush, Atef T. (2015), **The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study on The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan**. European Scientific Journal. Vol 11. No 10. PP 63-76. P 64.

هي تقنية يمكن من خلالها للإدارة والموظفين المشاركة في التطوير المستمر لمنتجات خدمات المنظمة، وهي عبارة عن مزيج من التقنيات الإدارية وتقنيات الجودة الهادفة الى الارتقاء بالأداء وتطوير الاعمال وتقليل الهدر والخسائر ¹	Obeidat. Hashem & others. (2016).
هي مفهوم اداري يركز على مختلف الأنشطة الإدارية التي تسمح للمنظمة بتحقيق مستويات عالية من جودة المنتجات والخدمات، وتقوم على مجموعة من الفلسفات والأفكار، التي تدمج وتجمع بين مجموعة من الإجراءات الإدارية الأساسية، القدرات التقنية الخاصة والمساعي الابتكارية، لتحقيق الاستمرارية في تحسين مستويات الجودة في جميع مجالات المنظمة. ²	Albuainain. Azam. Tham. (2021)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

من خلال ما سبق يمكن القول ان الاختلاف في التعاريف أعلاه لا يعدو كونه اختلافا شكليا وظاهريا فقط، حيث اشتركت اغلبها في العديد من النقاط الأساسية الجوهرية هي:

- اعتبار ان الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في الاستمرار في تحسين مستوى الجودة منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.
- تقوم ادارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع افراد المنظمة، ولا تقتصر على مجموعة معينة او قسم معين دون غيره.
- اعتبار رضا العميل مؤشر أساسي للحكم على مدى نجاح المنظمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من عدمه.

وعليه يمكن تقديم تعريف على انها فلسفة إدارية تشرك جميع افراد المنظمة في مساعي التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، العمليات وجميع جوانب العمل فيها، بهدف الارتقاء بالمستوى العام للجودة وتحقيق رضا العميل.

2. وظائف ادرة الجودة الشاملة

تقوم هذه الفلسفة الإدارية على تحسين جودة الاعمال وتعزيز مشاركة العمال في عمليات صنع القرار، حيث تشرك جميع افراد المنظمة في عملية مقابلة توقعات العملاء، من خلال حل جميع المشاكل المتعلقة بالجودة بالاعتماد على طرق وأساليب معينة، ولهذا فان تركيزها الأساسي ينصب حول الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات عند مستوى معين يضمن تحقيق رضا العميل من خلال تحقيق التكامل الشامل بين جميع افرادها لخدمة هذا الهدف وتحقيق أفضل النتائج.³

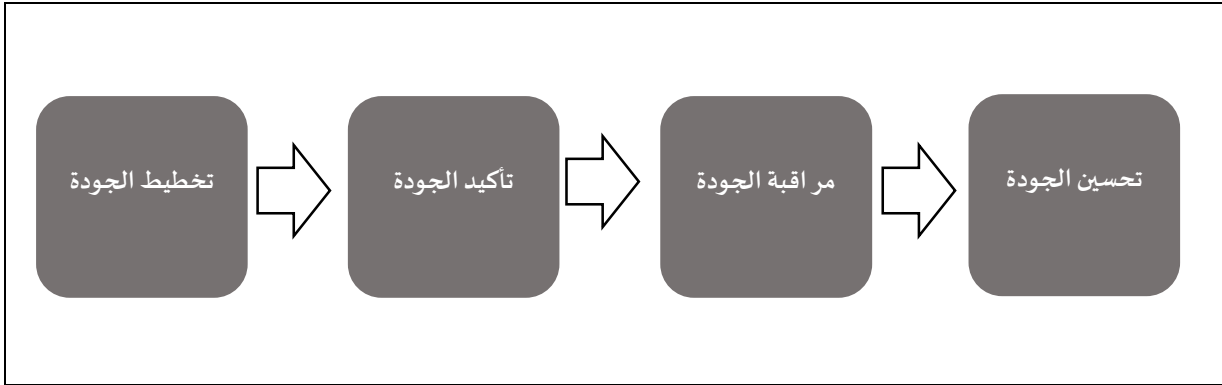
ولتحقيق ذلك وتجنب أي مشكل او طارئ من شأنه التأثير على مستوى الجودة المطلوب يجب ان تلتزم المنظمة التزاما تاما بمجموعة من الوظائف المترابطة والمتكاملة التي تؤدي مجتمعة الى الحفاظ على الجودة وتحسينه، ويضمن الاستمرار في تحقيق رضا العميل، كما يبينه الشكل التالي:

¹ Obeidat, Bader yousef. Hashem, Lama. Alnasari, Iman. Tarhini, Ali. Al-salti, Zahra. (2016). **The effect of knowledge management uses on total quality management practices: A theoretical perspective.** Journal of management and strategy. Vol 07. No 04. PP 18-29. P 21.

² Albuainain, Marwa Najji Ali Alkhater. Azam, Ali Khatib, S.M Ferdous. Tham, Jacqeline. (2021). **Impact of ISO Total Quality Management Principles on Municipal Affairs and Transport.** European Journal of Economic and Financial Research. Vol 05. No 03. PP 57-68. P 57-58.

³ Al-Qahtani, Norah Dhafer. Alshehri, Sabah Sa'ad. Azrilah, Abd.Aziz. (2015). **The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance.** European Journal of Business Management. Vol 07. No 36. PP 119-127. P 121.

الشكل رقم (03-05): وظائف ادارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. (2016). **What is Quality management?**. In Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. Engineering Management Handbook. PP 337-360. Huntsville. American Society for Engineering Management (ASEM). P 338-349

ويمكن توضيح هذه الوظائف من خلال ما يلي:¹

- أ. **تخطيط الجودة:** تركز هذه الوظيفة على تصميم وتحديد مستويات الجودة المتوقعة والمطلوبة في عمليات، منتجات وخدمات المنظمة، وهو ما يتطلب التقرب التواصل مع العميل قبل البدء في عملية التصنيع أو الإنتاج، وتجدر الإشارة الى ان عملية تخطيط الجودة تبدأ بالتوازي مع وضع اهداف الجودة الثمانية، تحديد نقاط اخذ العينات في العملية، مخطط اخذ العينات، طرق الاختبار والتفتيش الملائمة، المراقبة الإحصائية للجودة، متطلبات التدريب على الجودة وضوابط التعامل مع المنتج. وتتم عملية تخطيط الجودة عبر الخطوات التالية:
- **تحديد معلومات العميل:** تتمثل الخطوة الأولى في عملية تخطيط الجودة في تحديد عملاء المنتج أو الخدمة ويعرف العميل بأنه كل شخص أو منظمة تؤثر وتتأثر بالمنتج أو الخدمة المقدمة. وهو بهذا المعنى يضم كل من المستخدمين النهائيين، تجار الجملة، تجار التجزئة، افراد الخدمات اللوجستية، موظفي الخدمات، موظفي الإنتاج وموظفي الدعم. وبمجرد تحديدهم يجب انشاء قاعدة معلومات خاصة لكل واحد منهم، وذلك لجمع جميع المعلومات المتعلقة بهم بغض النظر عن أهميتها، نوعيتها أو مدى انتظامها.
 - **تحديد احتياجات العميل:** بعد جمع المعلومات المتعلقة بالعميل وبناءً عليها، تتمثل الخطوة الثانية في التنبؤ بتوقعات وحاجات العملاء ورغباتهم، وذلك لتطوير رؤية عامة حول كيفية تفاعلهم المنتج أو الخدمة المقدمة ومع المنافع المتوقع تحقيقها منها، ويتمثل المشكل الأساسي الذي يواجهه الخطوة هو تعدد واختلاف الأنماط والطرق التي يعتمدها العملاء في التعبير عن توقعاتهم ورغبتهم والتي في الغالب ما تكون متعارضة مع معايير الجودة المحددة من طرف المنظمة. ولتحقيق التنبؤ الفعال بتوقعات وحاجات العملاء يمكن للمنظمة الاعتماد على العديد من الطرق النموذجية أهمها التواصل المباشر مع العميل، التفاعل مع التصميم من وجهة نظر العميل، مصفوفة السبب والنتيجة ومحاكاة احتياجات العملاء.
 - **ترجمة احتياجات العملاء الى لغة المنتج:** بعد تحديد توقعات وحاجات العملاء يتم ترجمتها الى مجموعة من المعايير الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة لنيل رضا العميل، وفي الغالب ما تكون هذه الخطوة غاية في التعقيد وذلك لعدم وضوح هذه التوقعات والحاجات بالنسبة للمنظمة بالشكل الكافي.

¹ Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. **What is Quality management?**. (2016). In Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. Engineering Management Handbook. PP 337-360. Huntsville. American Society for Engineering Management (ASEM). P 338-349.

- تطوير المنتج: تحديد مميزات المنتج والوظائف الضرورية لمقابلة توقعات العملاء وحاجياتهم ورغباتهم، بالأخذ بعين الاعتبار قدرات العملاء والموردين، القدرات الداخلية للمنظمة، القيود الاجتماعية، وقيود البيئة التنظيمية.
 - تحسين تصميم المنتج: وتهدف هذه الخطوة الى تحسين فعالية المنتج، وذلك عن طريق مقارنة كل بعد من ابعاد المنتج المصمم بتكاليفه من خلال النسبة (فائدة التصميم/ التكلفة)، وعلى هذا الأساس يتم تحديد جوانب التصميم الأكثر فعالية، والتي يتم الاعتماد عليها في تعزيز مزايا المنتج، بينما يتم الاستغناء عن الجوانب الغير فعالة والتي لم تحقق المستوى المطلوب.
 - تطوير العمليات: تطوير العملية هي مجموعة الأنشطة الضرورية لتصميم العمليات الإنتاجية الهادفة الى توفير التصميم المختارة في الخطوة السابقة على أساس النسبة (فائدة التصميم/ التكلفة).
 - التحويل الى العمليات: تتضمن هذه الخطوة التحقق من صحة خطط مراقبة الجودة ومراقبة العمليات، وتحويل المسؤولية الى موظفي الإنتاج.
- ب. تأكيد الجودة: هي جميع الإجراءات المتخذة لضمان استوفاء المنتج او الخدمة لمتطلبات ومعايير الجودة المحددة، وهي بذلك عملية تقييم مستمرة تهدف ضمان بلوغ مستوى الجودة المطلوب، وتحقيق من خلال ما يلي:
- عمليات تدقيق أنظمة الجودة: هي عبارة عن فحوصات منهجية الى التأكد من مدى وضوح ودقة تطبيق إجراءات مراقبة الجودة الداخلية، بالإضافة الى التأكد من مدى ملائمة وفعالية العمليات المصممة لأهداف الجودة، بالإضافة الى تحسينها وتحسين أداء المنتج وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
 - تدقيق عمليات الجودة: هي تقييم مستقل لعملية ما او مجموعة من العمليات للتأكد من مدى فعالية عملية المراقبة، والالتزام بالإجراءات والضوابط العملية المخصصة لها.
 - تدقيق جودة المنتج: هي تقييمات مستقلة لتحديد مدى مطابقة المنتج او الخدمة للمعايير والمواصفات الموضوعية، ومدى ملائمته للاستخدام.
 - استطلاعات الجودة: تهدف هذه الخطوة الى جمع معلومات حول تصورات العملاء، الموظفين وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بجودة المنظمة، وذلك لاستخلاص فرص التحسين المحتملة، والتهديدات التي من الممكن ان تؤثر على مستوى الجودة.
- ج. مراقبة الجودة: هي عمليات التفتيش والاختبار المنتظمة التي تقيس أداء الجودة الفعلي مقارنة مع المعايير والمتطلبات المرغوبة، والعمل على تقليل الفروقات لبلوغ المستويات المطلوبة من جودة العملية او المنتج او الخدمة، وتشمل مجموعة من الأنشطة والتقنيات الهادفة الى الارتقاء بمستوى الجودة وتتضمن مايلي:
- تحديد المعايير والمواصفات المطلوبة.
 - تصميم المنتج او الخدمة بالشكل الذي يقابل
 - تصاميم المنتج او الخدمة لمقابلة المعايير والمواصفات المطلوبة.
 - الإنتاج والتركييب لتحقيق الهدف الكامل من المعايير والمواصفات الموضوعية.
 - التفتيش والاختبار لتحديد مدى مطابقة المنتج او الخدمة للمواصفات والمعايير الموضوعية.
 - مراجعة المنتج او الخدمة الملائمة للاستخدام لتوفير المعلومات الضرورية لتحسين مستوى الجودة.
- وتعتمد مراقبة الجودة على مراقبة الجودة الإحصائية ومراقبة العمليات الإحصائية وذلك لجمع وتحليل المعلومات الضرورية لتحديد مدى جودة المنتج او الخدمة ومدى ثبات وقدرة العمليات رياضياً، وهو ما يمكن من الوقوف على خصائص كل من المنتج او الخدمة والعملية وتحديد مستوى جودتهما.

د. تحسين الجودة: هي عبارة عن مقارنة منظمة لتحديد وتحليل أوجه النقص والقصور التي تعتري أداء المنظمة، والعمل على معالجتها وفق الطرق والاليات المناسبة، وقد تستهدف المنتج أو الخدمة، جزء من عملية معينة أو عملية كاملة، كما قد تستهدف جودة قسم من الأقسام أو نظام الجودة ككل. وفي الغالب ما تركز هذه العملية على معالجة حالات الفشل المتكررة كونها تكون ناتجة عن نقائص أو قصور في تصميم العملية الاصلية وتحتاج الى جهود طويلة الاجل لمعالجتها وتحسينها، بدل التركيز على حالات الفشل العرضية والتي تكون ناتجة عن عوامل خارجة عن نطاق مراقبة الجودة أو مخططاتها.

المطلب الثاني مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

منذ الظهور الأول لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، لم تتوقف اعمال واجتهادات الباحثين في هذا المجال في محاولة منهم الأسس المبادئ العملية الضرورية للتطبيق الجيد لهذه الفلسفة، وفي هذا الإطار تعددت الآراء ووجهات النظر وتعددت المسميات، الا انها تبقى في مجملها مستخلصة من الأطر المفاهيمية والتعليمات التي قدمها رواد ادرة الجودة الشاملة، وتعتبر عن القاعدة التي بنيت عليها ادارة الجودة الشاملة والركائز التي تقوم عليها، وتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (03-07): مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المبدأ	توضيحه
التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	حيث تعتبر مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كونها تعتبر من الأهداف طويلة المدى التي تتطلب تخطيطا دقيقا ونظرة مستقبلية واضحة بالإضافة تخصيص القدرات والموارد الضرورية لبلوغ لذلك ¹ .
تمكين العاملين	يلعب دورا هاما في تجسيد مبدأ التشاركية في صنع القرار ويعمل على تعزيز وتفعيل القدرات الإبداعية للأفراد ² .
التركيز على المستهلك واحتياجاته	يكتسي المستهلك الخارجي أهمية كبيرة في بلوغ مستوى الجودة المطلوب من خلال تبني ادارة الجودة الشاملة، كونه يمثل منطلق جميع أنظمتها وعملياتها وفي نفس الوقت الطرف الذي تسعى الى ارضائه من خلال المقابلة الدقيقة لحاجاته ورغباته.
التركيز على جودة الأنظمة والعمليات والطرق المتبعة	حيث تعتبر شرطا أساسيا لترجمة حاجات ورغبات العميل الى منتجات وخدمات تقابل هذه الحاجات والرغبات وتوفر له القيمة المتوقع منها.
التحسين المستمر	لجميع عمليات المنظمة بما يسمح بالمحافظة على جودة المنتجات والخدمات النهائية وتحسينها.

¹ بوخلوة، باديس. (2016/2015). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. الجزائر، ص 39-40.

² سلخان، هنية. بن عشاوي، احمد. (2017). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. المجلد 07. العدد 02. ص ص 155-170، ص 158.

مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	يؤكد هذا المبدأ على ضرورة خلو جميع قرارات المنظمة من أي جانب من الجوانب الشخصية أو الجوانب اللاموضوعية، وضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي القائم على المعلومات والمعطيات الموثوقة. ¹
---------------------------------------	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المدرجة في الجدول

يوفر الجدول أعلاه توضيحاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تعبر عن مجموعة الأسس والممارسات التي تسمح للمنظمة بتحديد حاجات ورغبات العميل وتعزيز مشاركة أفرادها في اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة على مختلف المستويات، التي تضمن لها تطوير الأنشطة والعمليات الضرورية لترجمة هذه الحاجات والرغبات إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية تقدم القيمة المتوقع منها من طرف العميل، وتحقق أهداف المنظمة من ربح ونمو واستمرارية.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال:

تعتبر الجودة العالية من أهم العوامل المؤثرة على تنافسية المنظمة خاصة إذا كانت مقرونة بتكاليف منخفضة نسبياً مقارنة بالمنتجات المنافسة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كمصدر مهم للميزة التنافسية كونها تهدف إلى إرضاء العميل، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتخفيض التكاليف إلى أقل المستويات الممكنة، عن طريق تعزيز الإنتاجية الكلية للمنظمة، تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في جميع أنشطة التحسين والتطوير وتحسين الاتصالات، بالإضافة إلى تقليل جميع التكاليف الناتجة عن هدر وسوء استخدام الموارد أو تلك التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.²

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم سلع وخدمات تتناسب كلياً مع حاجات ورغبات العملاء، من خلال القيام بمختلف العمليات والأنشطة بـصـور أسرع، أقل تكلفة وأكثر أماناً وسهولة مقارنة بالمنافسين، بمشاركة جميع أفراد المنظمة وبإشراف القيادة العليا.³ وذلك لكون مستوى الجودة يعد من أهم العوامل المؤثرة على المزيج التسويقي والمحددة لجاذبيته، بحيث تؤدي الجودة العالية للمنتج أو الخدمة إلى إقبال المستهلكين على اقتنائها بصورة أكبر وتكرار سلوك الشراء لمرات عديدة أخرى، بالإضافة إلى أن العميل الراضي سيلعب دور المسوق لهذه المنتجات والخدمات من خلال اقناع الآخرين بها، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز صورة العلامة التجارية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة، وزيادة أرباحها. كما يمكن الاعتماد على شهادات الجودة كشهادات الـ ISO، أو جوائز الجودة لأغراض الإعلان والترويج، لتوسيع قاعدة الزبائن واختراق الأسواق الدولية.⁴

¹ مقداد، مليكة. (2018). إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير المنظمات. قسم علوم التسيير. شعبة علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة احمد بوقرة. بومرداس. الجزائر. ص 28-30.

² Al-Qudah, Kamal A, M. (2012). **The impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan**. Perspectives of Innovation Economics and Business. Vol 12. No 03. PP 59-75. P 64

³ Musran, Munizu. (2013). **the Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Vol 07. No 01. PP 184-197.P 185

⁴ بن عباس، شامية. (2015/2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه). تخصص العلوم الاقتصادية. قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة. الجزائر. ص 12-

1. دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف

يؤدي الالتزام السليم بمبادئ ادارة الجودة الشاملة الى الحد والتقليل من العديد من التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتحملها المنظمة في حالة عدم تطبيقها لهذه الفلسفة الإدارية الى اقل المستويات الممكنة، وتتمثل هذه التكاليف فيمايلي:

- **تكاليف الوقاية:** هي جميع التكاليف الناتجة عن العمليات والأنشطة الهادفة الى منع وتقليل أي أخطاء او انحرافات تمنع المنظمة من تحقيق التطابق مع معايير الجودة الموضوعة في جميع مجالات العمل.
- **تكاليف الرقابة (التقييم):** هي تلك التكاليف الناتجة عن عمليات المراقبة والتقييم التي تقوم بها المنظمة للتحقق من مدى مطابقتها لمعايير الجودة الموضوعة، وتشمل التكاليف الناتجة عن فحص المدخلات، تكاليف فحص العمليات والأنظمة وتكاليف فحص المخرجات،
- **تكاليف عدم التوافق:** وهي تلك التكاليف الناتجة في حالات اكتشاف حالة من حالات عدم التطابق سواء في مدخلات المنظمة او في عملياتها وانظمتها او في مخرجاتها والعمل على تصحيحها وتعديلها.
- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي تلك التكاليف الناتجة عن عدم مطابقة المنتج لمعايير الجودة بعد الانتهاء من عملية الرقابة، وقبل الوصول الى العميل، كتكاليف التلف الناتجة عن سوء التخزين، تكاليف التعديل والصيانة، بالإضافة الى مختلف الحوادث والاصابات.
- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف التي من الممكن ان تتحملها المنظمة بعد عملية البيع، نتيجة لوجود اعطال او عيوب في المنتجات المباعة كتكاليف الصيانة وغيرها من تكاليف خدمات ما بعد البيع.

هذا بالإضافة الى مجموعة من التكاليف الأخرى غير المباشرة الناتجة عن عدم رضا العميل، والتي من الممكن ان يكون لها تأثير أكبر على أداء ونتائج المنظمة كتكاليف فقدان السمعة.¹ وعليه فان ادارة الجودة الشاملة تعمل على ضمان الجودة والتقليل من الأخطاء والانحراف حتى قبل بداية العملية الإنتاجية وعدم الاقتصار على المراحل النهائية منها فقط، وهذا ما سيكون له الأثر الكبير على تخفيض التكاليف، حيث تعتبر عملية منع وقوع الخطأ اقل تكلفة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها اثناء العملية الإنتاجية والتي تعتبر بدورها اقل تكلفة من اكتشاف الخطأ وتصحيحه اثناء مرحلة المعاينة، وبدوره فان اكتشاف الأخطاء وتصحيحها اثناء مرحلة المعاينة اقل تكلف بكثير من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بعد استلام المنتج من طرف العميل.²

كما ان لإدارة الجودة الشاملة تأثيرا مزدوجا على إنتاجية المنظمة، كونها تعمل على زيادة عدد المنتجات المطابقة للمعايير الموضوعة من خلال التقليل الى حد كبير جدا من عدد المنتجات التالفة والمعيبة الغير قابلة للتسويق، وبالتالي فهي تعمل على زيادة مخرجات المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى فان الحد من الأخطاء وحالات التلف والمنتجات المعيبة، سيؤدي من تقليل كمية المدخلات المطلوبة للعملية الإنتاجية، سواء كانت مادة أولية، عمل، جهد او وقت. وغيرها. وهذا يكون التأثير المزدوج المشار اليه من خلال زيادة كمية المخرجات والتقليل من كمية المدخلات بصورة متزامنة.³ وهذا ما يضمن للمنظمة وبنسبة كبيرة جدا تحقيق رضا العملاء وتوسيع حصتها السوقية من خلال زيادة اقبالهم على منتجاتها وخدماتها، ويتيح لها

¹ حامدي، محمد. (2016/2015). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 138-141.

² صلاح، إنجي احمد يحيى. أحمد، سامح احمد احمد. (2022). دور ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 42. العدد 02. ص ص 131-149. ص 133.

³ حامدي، محمد. (2016/2015). مرجع سابق. ص 150.

فرصة الاستفادة من اقتصاد الحجم بصورة مضاعفة، كما ان الالتزام بهذه المبادئ يمكن من التقليل من الوقت اللازم للقيام بمختلف الاعمال وهذا ما يعزز من إنتاجية المنظمة ويقوي بيئة العمل.¹

2. دور ادارة الجودة الشاملة تحقيق استراتيجية التميز:

تعتبر الجودة من اهم المدخل المعتمد عليها لتحقيق استراتيجية التميز، كونها من العوامل الأساسية التي يستند اليها المستهلك لاتخاذ قراره الاستهلاكي، فغالبا ما ينجذب العملاء الى المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية دون غيرها من المنتجات الاخرى، وهو يساعد المنظمة على تحقيق رضا وولاء العملاء، ويجعلهم يقبلون دفع أسعار مرتفعة نسبيا نظير الجودة التي يحصلون عليها من منتجاتها وخدماتها. وهو ما يتوافق مع مفهوم استراتيجية التميز، بالإضافة الى الدور الكبير جدا الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تقديم كل ما هو جديد على مختلف المستويات والأنشطة والعمليات بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء، من خلال مبدأ التحسين والتطوير المستمر الذي يعتبر من اهم مبادئها وركائزها.

وبالنسبة لـ (Deming) فان مبادئ وممارسات ادارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين الأداء الابتكاري على مستوى المنتجات والخدمات والعمليات، الامر الذي يسمح للمنظمة بتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنتجات والخدمات المنافسة، من خلال تطوير نظام اداري قادر على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار بصورة أكثر سرعة وفعالية مقارنة بمختلف النظم الإدارية الأخرى، بالاعتماد على طرق منهجية لدعم تحسين وتطوير منتجات جديدة ذات تنافسية مرتفعة وقيمة عالية.

حيث يؤدي التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة الى ترسيخ مجموعة من القيم والمبادئ ونشرها بين مختلف افراد المنظمة ما يؤدي الى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للجودة ومشجعة على الإبداع والابتكار.² وجعلهم على استعداد دائم لبذل اقصى مجهوداتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، بالإضافة الى تحفيزهم ودفعهم للبحث باستمرار عن مختلف السبل والوسائل الكفيلة ببلوغ مستويات أداء عالية. هذا ويعمل يعمل التمكين الذي يعد من أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على تشجيع المبادرة والابداع، وزرع روح المشاركة بين افراد المنظمة الواحدة، بالإضافة الى خلق البيئة الضرورية لتحفيز العمال وتشجيعهم على الأداء بفعالية والالتزام بمتطلبات الجودة، وذلك من خلال اتاحة الفرصة لجميع الافراد على اختلاف ومستوياتهم التنظيمية للمشاركة الفاعلة في جميع العمليات والأنشطة المتعلقة بتطوير وتحسين أعمالهم، انطلاقا من مبدأ أن مؤدي العمل هو أكثر شخص معرفة بنقائصه وواجه قصوره.³ بحيث يساهم التمكين في اثارة مشاعر الكفاءة الذاتية والقدرة لدى الافراد، من خلال إزالة جميع الحواجز والظروف التي تولد الشعور بالعجز، ولهذا يعتبر التمكين من اهم المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات التي تعتمد على الابداع والابتكار لتمييز نفسها عن باقي المنافسين، وهذا يعمل التمكين أيضا على تنمية القدرات الفكرية وتحريرها للرئيس والمؤوس على حد سواء، من خلال اتاحة فرصة أكبر للمسيرين والقادة للتركيز على الشؤون الاستراتيجية من جهة، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين في مختلف المستويات الأخرى للمشاركة الفاعلة في مساعي التطوير والتحسين الذي تتبناه المنظمة ومختلف القرارات

¹ حبيب، اثمار ظاهر. الفكيكي، علي فرحان عبد الله. (2021). دور ادار الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 17. عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة لسنة 2021. ص ص 173-187. ص 176.

² Firman, F. Thabrani, Gesit. (2018). **Total Quality Management, Dynamic Capabilities, and Competitive Advantage: Mediating Effect of Innovation**, 1 st International Conference on Economics Education, Economic, Business, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018). Advances in Economics and Management Research. Vol 57. PP 162-173. P 162.

³ الصراوية، شادي ارشيد. (2019). أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: كدراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية. مجلة دراسات في الاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 261-294. ص 267.

الاستراتيجية التي تحقق الابداع التنظيمي، كما ان التمكين يؤدي الى تطوير وتنمية القدرات الفكرية والمهارية للعمال، وتحقيق الاستغلال الأمثل لهذا المورد المهم لدعم مختلف أنشطة المنظمة.¹

كما ان التركيز على التحسين والتطوير المستمر لمختلف العمليات، الأنشطة، المنتجات والخدمات، بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء المحددة مسبقا من طرف المنظمة، يؤدي الى تلبية هذه الحاجات والرغبات وفق مداخل متنوعة تضمن للمنظمة التميز عن باقي المنافسين سواء بالتركيز على الجودة المتفوقة، التغليف المميز، التصميم الملائم، التسليم في الزمان والمكان المثاليين وغيرها، وهذا ما يضمن تحقيق اقصى اشباع لحاجات ورغبات المستهلك وبالصور المثالية، ويؤدي مع مرور الزمن الى تعزيز العلامة التجارية للمنظمة وتحسين صورتها، التي تعتبر هي الأخرى أساسا يمكن الاعتماد عليه لتحقيق استراتيجية التميز.²

ولهذا يرى الباحث ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر من اهم الاليات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق مستويات تنافسية عالية جدا والمحافظة عليها لفترة زمنية طويلة، وذلك لكونها تمكن المنظمة من التوفيق والدمج بين كلتا الاستراتيجيتين التنافسيين، من خلال دعم الابداع والابتكار والتركيز على التحسين والتطوير المستمرين بما يضمن تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة وذات جودة عالية وباستمرار، بالإضافة الى بلوغ مستويات كفاءة وفعالية عالية من خلال التركيز الى الحد من الانحرافات والاطفاء، وحالات التلف والضياع والهدر.

المبحث الثالث: الابداع والابتكار

ان التغير الكبير والتعدد اللامحدود في حاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة الى المنافسة الحادة التي تعرفها الأسواق اليوم، جعلت من دورة حياة المنتج او الخدمة قصيرة جدا مقارنة بما كانت عليه سابقا، اذ بمجرد ان يبدأ منتج او خدمة معينة في الازدهار وتحقيق النجاح في الأسواق حتى تبدأ مساعي التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين وعلى نطاق واسع جدا وفي اغلب الاوقات ما تكلل هذه المساعي بالنجاح، فيتمكن المنافسون من طرح منتجات بخصائص مماثلة وفي بعض الأحيان بخصائص أفضل وبأسعار اقل، ما يجعل بموت المنتج الأصلي في مراحل متقدمة جدا، ولهذا فمن الضروري ان تقوم المنظمة بإدخال تعديلات وتحسينات على منتجاتها وخدماتها المطروحة في السوق وبصورة متلاحقة وعلى فترات زمنية قصيرة، لإلغاء او تقليل احتمالية تقليدها من طرف المنافسين. ومن هنا يبرز دور الابداع والابتكار كواحد من اهم الاليات التي تمكن المنظمة من تحقيق درجة عالية من التنافسية والمحافظة لفترة طويلة من الزمن.

المطلب الأول: مفهوم الابداع والابتكار:

لطالما كان مفهومين مترابطين ومتلازمين، فلا يمكن الحديث عن أحدهما دون الحديث عن الآخر، وبالرغم من كونها مفهومين مختلفين الا انه في الكثير من الأحيان ما يتم الخلط بينهما، او استخدام أحدهما للدلالة على الآخر، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح كلا المفهومين وإبراز أوجه الاختلاف والعلاقة بينهما.

¹ كواديك، حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. المجلد 04. العدد 01. ص ص 125-140. ص 129.

² حمود، خضير كاظم. (2016). ادارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الخامسة. عمان. الأردن. ص 74

1. تعريف الابداع وخصائصه:

يعتبر الابداع مفهوم متعدد الابعاد مُمكن الحدوث في جميع مجالات النشاط الإنساني، ويتعلق بجميع الأنشطة الفكرية التي تؤدي الى توليد أفكار جديدة لمشاكل معينة، بهدف تطوير وتحسين حياة الافراد والجماعات والمنظمات، وقد تم التطرق الى موضوع الابداع من زوايا نظر متعددة ومختلفة. والجدول الموالي يستعرض بعض من تعاريف الابداع

الجدول رقم (03-08): تعريف الابداع

المصدر	التعريف
Neto. Filipe. Calerio. (2019)	يعرف قاموس Oxford الابداع على انه استخدام الخيال والأفكار الاصلية لخلق شيء ما. ¹
Ashkan. (2018)	هو انتاج أفكار جديدة ومفيدة من طرف الافراد. ²
Ali Taha. Sirkovà. Ferencovà. (2018)	عملية معرفية معقدة تتضمن إيجاد وتطوير حلول لمشاكل جديدة غير واضحة المعالم والتي من شأنها تعزيز منتجات، خدمات، عمليات وإجراءات المنظمة. ³
Lee. Legood & Others (2019)	يشير الابداع الى جملة العمليات المعرفية والسلوكية التي يتم تطبيقها والاعتماد عليها عند محاولة توليد أفكار جديدة. ⁴
Ferreira. Coelho & Others. (2020)	" الاستجابة القيمة، الجديدة، المناسبة والمفيدة، ذات القيمة، لقضية مطروحة او لمشكلة ما" ⁵

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

من خلال التعاريف المستعرضة في الجدول أعلاه يمكن استنتاج ان الابداع هو نشاط فكري يرتبط ارتباطا مباشرا بالطبيعة البشرية الافراد الساعية الى فهم وادارك كل ما هو جديد وغامض، ويتعلق بقدراتهم ومهاراتهم الفكرية والمعرفية، وهذا ما يؤكد إمكانية حدوثه في جميع مجالات النشاط الإنساني.

ويمكن تعريفه على انه مجموعة من العمليات الفكرية المترابطة والمتكاملة بشكل معقد، تهدف الى إيجاد تطوير فهم وادارك واضح لجميع الظواهر والاحداث الغامضة، ومحاولة إيجاد أفضل الحلول الممكنة للمشاكل التي تولدها.

كما يمكن تقسيم هذه العمليات والأنشطة الفكرية الى أربعة مجموعات أساسية، تمثل كل مجموعة منها مرحلة من مراحل العملية الإبداعية، بحيث تبدأ بمجرد إدراك الفرد لوجود مشكلة معينة ناتجة عن ظاهرة او حادثة غير مفهومة،

¹ Neto, José Chavaglia. Filipe, José Antonio. Calerio, Antonio Bento. (2019). **Creativity and Innovation: A contribution of Behavioral Economics**. International Journal of Innovation Studies. Vol 03. No 01. PP 12-21. P 14.

² Ashkan, Khalil. (2018). **Creativity and Innovation through LMX and Personal Initiative**. Journal of Organizational Change Management. Vol 31. No 02. PP 323-333.P 325.

³ Ali Taha, Viktoria. Sirkovà, Michaela. Ferencovà, Martina. (2016). **The impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation**. Polish Journal of Management Studies. Vol 14. No 01. PP 07-17. P 09.

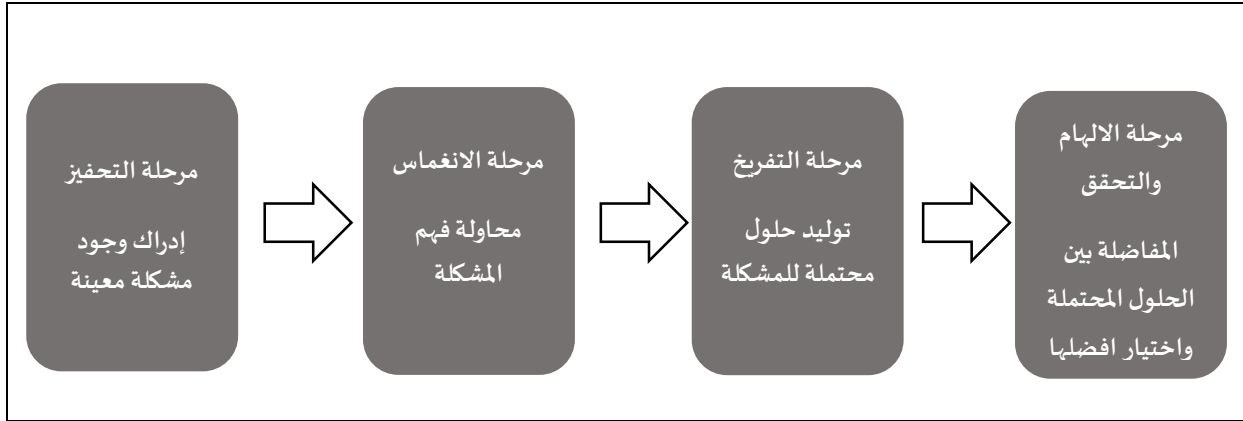
⁴ Lee, Allan. Legood, Alison. Hughes, David J. Tian, Amy. Newman, Alexander. Knight, Carolin. (2019). **leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review**. European Journal of work and Psychology. Vol 29. No 01. PP 01-35. P 01.

⁵ Ferreira, Jorge. Coelho, Arnaldo. Moutinho, Luiz. (2020). **Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capabilities and their Impact on Competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation**. Technovation. Vol 92. NO 04. PP 01-18. P 05.

لتبدأ معها مجموعة من العمليات الفكرية الأخرى الهادفة لفهم هذه الظاهرة والاحاطة بها، ومن ثم توليد مجموعة من الأفكار التي تكون محصلة للفهم المكون حول الظاهرة وحلا للمشكلة التي تسببها، لتنتهي العملية الإبداعية بالمفاضلة بين مجموع الأفكار المولدة واختيار أفضلها وأحسنها.¹

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

صايبي، صندرة. (2014). *الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية*. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 25. العدد 03. ص ص 305-323. ص 308.

وهنا تجدر الإشارة الى انه لا يجب النظر الى هذه المراحل كمراحل متسلسلة تتم وفق ترتيب معين، وانما هي عبارة عن عمليات متزامنة تتم بصورة آنية وفي وقت واحد تبدأ وتستغرق وقتا زمنيا محددا يختلف من فرد الى اخر، كما ان كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب قدرات فكرية وذهنية معينة، وهو ما يفسر تباين واختلاف القدرة على التفكير الإبداعي من فرد الى اخر، فقد يتمكن فرد معين من إدراك وجود المشكلة دون ان يتمكن من فهمها، وقد يتمكن فرد اخر من إدراك المشكلة وفهمها دون ان يتمكن من حلها. وهو واحد من الأسباب الرئيسية التي تدفع منظمات الاعمال الى جذب افضل المواهب والقدرات والعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها على جميع الجوانب والاصعدة.

2. تعريف الابتكار

يعد الاقتصادي الشهير Joseph Schumpeter اول من تعرض لموضوع الابتكار من خلال كتابه (نظرية التطور الاقتصادي / Theory of Economic Development) وعرفه على انه "مجموعة التغييرات الهادفة الى تطبيق واستخدام أنواع جديدة من المنتجات، وسائل الإنتاج، أسواق ومنافذ جديدة، اشكال تنظيمية جديدة لعمليات الإنتاج". وفي الإطار فان الابتكار من الممكن ان يأخذ واحد من خمسة اشكال التالية:²

- خلق منتجات جديدة.
- اختراق او خلق أسواق جديدة.
- استخدام مواد أولية جديدة.

¹ صايبي، صندرة. (2014). *الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية*. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 25. العدد 03. ص ص 305-323. ص 308.

² Lesadro, Flevy. (2019). *Fostering Creativity and Innovation; Creating a Sustainable Innovation Environment In the United Arab Emirates*. Palgrave Macmillan. Cham. Switzerland. P 04.

- تطوير هياكل تنظيمية جديدة.

من خلال هذا التعريف فقد ربط الابتكار بجميع العمليات التي من شأنها احداث التغيير، وهو بذلك مفهوم شامل لا يقتصر على المنتجات والخدمات فقط، وانما يمكن ان يشمل مجالات عديدة أخرى. بينما ربط **Petre Drucker** الابتكار بالتغيير في القيمة والرضا التي يحصل عليها المستهلك من خلال التعامل مع المنظمة، حيث عرف الابتكار بأنه " التغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن المواد المستخدمة من طرف المستهلك".¹

ويعرف **Thomson** الابتكار بأنه "توليد، قبول وتنفيذ الأفكار المتعلقة بالعمليات، المنتجات والخدمات، واعتبر ان النشاط الابتكاري عملية معقدة تحدث على عدة مراحل، ويمكن ان يتراوح نطاقها من التفكير الأساسي الى اختراق أسواق جديدة".²

وعليه فان الابتكار لا يعد مفهوما ضيقا يمكن حصره في المنتج او الخدمة، او في الجانب التقني او التكنولوجي فقط كما هو سائد بصورة كبيرة بين الناس، بالرغم من كونها جانبان مهما له، وانما هو مفهوم واسع جدا وشامل يرتبط ارتباطا مباشرا باي تغيير من شأنه ان يوفر قيمة جديدة للعميل سواء على مستوى المنظمة او السوق، ويمكن تعريفه بأنه "جميع الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الأفكار الجديدة الكفيلة بإحداث التغييرات الهادفة الى تقديم قيمة متفردة وتعزيز رضا العميل، ويمكن ان يمس الأسواق وجميع مجالات نشاط المنظمة".

3. العلاقة بين الابداع والابتكار:

من خلال ما سبق يتضح ان الترابط الكبير بين الابداع والابتكار في اغلب الاديات الاقتصادية والإدارة بصورة كبيرة جدا، ناتج عن العلاقة التكاملية القوية التي تربط بين المفهومين، فبينما يركز الابداع على توليد وخلق أفكار جديدة وغير مسبوقة والتي تكون كحلول لقضايا ومشاكل مطروحة، يتعلق الابتكار بالتطبيق الفعلي لهذه الأفكار على ارض الواقع، بحيث تساهم العمليتين المترابطتين بتقديم قيمة جديدة للعميل من خلال احداث التغييرات الضرورية لتحقيق ذلك. كما ان الابداع يرتبط ارتباطا تاما بالجانب الفكري والذهني، بينما يرتبط الابتكار بالجانب التطبيقي البحت، وعليه فان الابداع يمثل أولى خطوات الابتكار والشرط الضروري له، أي انه لا يوجد ابتكار بدون ابداع، وفي المقابل فانه لا قيمة للفكرة الإبداعية مالم تتجسد على ارض الواقع في أي صورة من صور الابتكار. لكن بالرغم من العلاقة التكاملية القوية التي ترتبط المفهومين الا انه يوجد العديدة من الفروقات الجوهرية التي يمكن خلالها التفريق والتمييز بينها يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09-03): اهم الفروقات بين الابداع والابتكار

الابتكار	الابداع
نشاط عملي تطبيقي	نشاط عقلي فكري
بتعلق بتطبيق أفكار جديدة على ارض الواقع	يتعلق بتوليد أفكار جديدة غير مسبوقة
تتمثل مخرجاته في تقديم قيمة جديدة	تتمثل مخرجاته في أفكار جديدة غير مسبوقة
تتمثل مدخلاته في مخرجات العملية الإبداعية	تتمثل مدخلاته في المعارف والمهارات القبلية للأفراد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة سابقا

¹ عابدي، محمد السعيد. (2016/2015). الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية-. (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باجي مختار. عنابة، الجزائر. ص33.

² Ferreira, Jorge. Coelho, Arnaldo. Moutinho, Luiz. (2020). Op Cite. P 04.

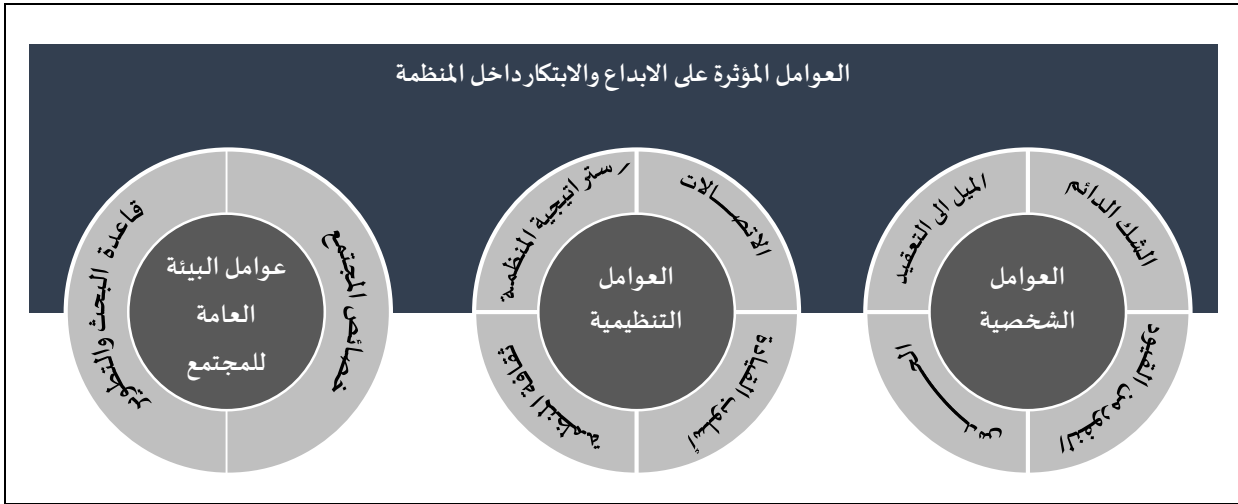
المطلب الثاني: مجالات الابداع والابتكار في المنظمة والعوامل المؤثرة عليها

تباين وتختلف القدرات الإبداعية للأفراد من فرد الى اخر كما تمت الإشارة اليه سابقا نتيجة لمجموعة من العوامل التي قد يكون بعضها خارجا عن نطاق المنظمة، ونظرا لارتباط المفهومين فان أي تأثير او تغير في القدرات الإبداعية للأفراد سيؤدي حتما الى التأثير في الابتكار داخل المنظمة ونطاقها، وهو ما أدى إضافة الى شمولية المفهوم الى تعدد المجالات التي من الممكن ان يمسه الابتكار.

1. العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار في المنظمة:

يتأثر الابداع والابتكار داخل المنظمة بالعديد من العوامل التي تتراوح من العوامل الشخصية التي تميز الفرد المبتكر عن غيرهن الى العوامل الثقافية السائدة في المجتمع والسياسيات المتبعة من طرف الدلة لتشجيع الابتكار، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-07): العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

سياخن، مريم. عصماني، رفيقة. (2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 16. ص ص 56-73. ص 61-62.

تنقسم العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة الى ثلاث مجموعات رئيسية وهي مجموعة العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية وعوامل البيئة العامة، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:¹

¹ سياخن، مريم. عصماني، رفيقة. (2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 16. ص ص 56-73. ص 61-62.

الجدول رقم (10-03): العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة

مجموعة العوامل الشخصية	
الميل الى التعقيد	يميل الفرد المبدع الى الابتعاد عن الطرق التقليدية فهم المشاكل وحلها، ويسعى دائما الى تحقيق الذات من خلال إيجاد حلول للمشاكل الصعبة والمعقدة التي يعجز الآخرون عن حلها.
حالة الشك	وهي الحالة التي تدفع الفرد المبدع الى طرح العديد من الأسئلة المتشابكة التي تؤدي به الى تطوير فهم واضح حول المشكلة التي يواجهها.
الحدس	يشير الحدس الى تلك القدرة التي تمكن الفرد من الإحساس بالمشكلة منذ بواردها الأولى، حتى وان لم تكن هناك أي دلائل او قرائن مادية تدل عليها.
النفور من المحددات والقيود	يملك الفرد المبدع قدرة عالية جدا على التركيز على المشكلة المطروحة بصورة تامة، وهو ما يمكنه من تجاوز أي قيود او عوائق تمنعه من الوصول الى هدفه المتمثل في إيجاد الحل الأمثل للمشكلة المطروحة.
مجموعة العوامل التنظيمية	
استراتيجية المؤسسة	حيث يكون للمنظمات التي تتبع استراتيجية قائمة على الابتكار قدرة أكبر من تلك التي تتبنى استراتيجيات أخرى مغايرة.
القيادة وأسلوب الإدارة	تتأثر القدرة الإبداعية للمنظمة بأسلوب القيادة المتبع، حيث تساعد الأنماط القيادية الحركية على تحفيز القدرات الإبداعية للأفراد وتنميتها على عكس الأنماط الجامدة القائمة على فرض السلطة والنفوذ.
العمل الجماعي	يساعد على توفير وجهات نظر وآراء مختلفة للمشكلة او القضية المطروحة، ما يساعد على تكوين فهم واضح حولها وتطوير الحلول المثالية لها، كما يساهم أيضا في تنمية وتطوير قدرات الأفراد خاصة على المدى الطويل.
ثقافة المنظمة	كونها تعتبر من العناصر الراسخة لدى الافراد ومن الصعب جدا تغييرها خاصة خلال فترة زمنية قصيرة، وهو ما يجعلها تمثل عائقا كبيرا امام عمليات التغيير الضرورية لتعزيز قدرة المنظمة على الابداع والابتكار.
الاتصالات	حيث يؤدي الاتصال الفعال بين افراد المنظمة الفعالة منها الى السرعة في تقاسم وتشارك المعلومة وبالتالي الى السرعة في اكتشاف المشكلة وفهمها وتطوير الحلول المناسبة لها.
مجموعة عوامل البيئة العاملة للمجتمع	
خصائص المجتمع	وهي تلك العوام العامة التي يكون تأثيرا مشتركا على جميع افراد المجتمع الواحد، كالعادات والتقاليد، الثقافة السائدة، المستوى العلمي والمعيشي وغيرها.
قاعدة البحث والتطوير	ويقصد بها جميع المؤسسات والهيكل التي توفرها الدولة في إطار سياسيتها الموجة نحو الابتكار، كمراكز البحث والتطوير، هيكل الدعم والمرافقة ومؤسسات التكوين وغيرها.

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على

سياخن، مريم. عصماني، رفيقة. (2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 16. ص ص 56-73. ص 61-62.

بالرغم من تعدد العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار داخل المنظمة، الا انه يمكن القول ان مجموعة العوامل التنظيمية تبقى المجموعة الأكثر أهمية من بينها، كونها تشمل مجموعة من العوامل الداخلية التي يمكن للمنظمة التحكم بها وضبطها، بما يمكنها من الاستفادة من مزايا العوامل الأخرى او التقليل من أثارها السلبية على الأقل، فيمكن لها على سبيل المثال تبني سياسة او استراتيجية معينة تمكنها من استقطاب الافراد ذوي القدرات الشخصية العالية على الابداع، وتوفير العوامل الداخلية الضرورية لتحرير وتحفيز طاقاتهم وقدراتهم.

2. مجالات الابداع والابتكار في المنظمة:

تختلف أوجه الابداع والابتكار داخل وتعدد مجالاته، الا انها في الغالب ما تنعكس جميع نتائجها على المنتجات والخدمات النهائية حتى وان كانت تمس مجالات أخرى من غير المنتج او الخدمة في حد ذاتهما، اما في شكل تكاليف منخفضة، او خصائص ومميزات فريدة تضيف لها قيمة أعلى في نظر الزبون، ويمكن تقسيم مجالات الابداع والابتكار داخل المنظمة الى ما يلي:¹

أ. **الابتكار في المنتج:** يستخدم مصطلح الابتكار في المنتج للدلالة على جميع العروض الجديدة التي تقدمها المنظمة في السوق، سواء كانت منتجات او خدمات او برامج، ولكون نطاق الابتكار يمتد من الابتكار التدريجي الى الابتكار الجذري فإن الابتكار في المنتج يمكن ان يأخذ الاشكال التالية:

- **تخفيض التكاليف:** يشير الى التغير الدائم في سعر المنتج، مع المحافظة على خصائصه ومميزاته الملموسة كما هي، ويهدف الى تميز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة تمييزا سعريا، او المحافظة على أسعارها التنافسية عند مستوى معين.
- **تحسين المنتج:** ويتعلق بجميع التحسينات التي تهدف الى تطوير المنتج سواء من ناحية الشكل او الأداء، ويشمل جميع العروض التي توفر خصائص ومميزات أفضل من الخصائص والمميزات التي كانت توفرها العروض السابقة، بحيث يتم سحب المنتج الأصلي من الأسواق واستبداله بالمنتج المحسن او المطور.
- **توسيع الخط:** وهي العروض الجديدة المضافة الى العروض القائمة، والتي توفر خصائص ومميزات لا توفرها العروض القائمة، وتتيح للمستهلك بدائل وخيارات إضافية مكنه من اشباع حاجاته ورغباته بشكل مثالي.
- **أسواق جديدة:** ويكون ذلك نتيجة لنقل العروض الحالية لأسواق جديدة مع الحد الأدنى من التغييرات.
- **استخدامات جديدة:** ويقصد بها استخدام نفس المنتج لأغراض جديدة غير الأغراض التي كان يُستخدم لأجلها، وتكون في الغالب نتيجة لطرح نفس المنتج في أسواق جديدة، دون أي تغييرات تذكر أو بتغييرات طفيفة جدا.
- **ادخال فئة جديدة:** وهي تلك المنتجات الجديدة بالنسبة للمنظمة لكنها متداولة في الأسواق وغير جديدة بالنسبة للمستهلك.
- **منتجات جديدة تماما:** ويتعلق الامر بالاعتماد على الابتكار الجذري لتقديم منتجات جديدة كليا بالنسبة للمنظمة والمستهلك على حد سواء، وهو ما يؤدي الى خلق أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل.

¹ Kahn, Kenneth B. (2018). **Understanding Innovation**. Business Horizons. Vol 61. No 03. PP 453-460. P 455-457.

- أ. **الابتكار في العملية:** ويتعلق الأمر بجميع التغييرات التي تطال مختلف الأنظمة والعمليات بما يؤدي الى تعزيز وتطوير سرعتها وفعاليتها من خلال السعي التركيز على تعظيم المخرجات وتخفيض التكاليف، وعليه فان الابتكار في العملية يهدف بشكل أساسي الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، على خلاف الابتكار في المنتج الذي يهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة وهو ما يجعله لا يركز بشكل كبير على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونه يحتاج الى الكثير من الموارد الإضافية لتحقيق ذلك.
- ب. **الابتكار التسويقي:** يهدف الابتكار التسويقي الى تحقيق التواصل الجيد مع العملاء على مستويات جديدة ومختلفة، ويتضمن جميع التغييرات الهادفة الى خلق الوعي والتعريف بالعلامة التجارية للمنظمة وتوجيه الطلب نحو منتجاتها وخدماتها.
- ج. **ابتكار نماذج الاعمال:** هي الابتكارات التي تؤدي الى تغيير الصناعة، وتوجد ثلاث أنواع رئيسية منها يمكن الاعتماد على واحدة منها او المزج بينها وتمثل في:
- **ابتكار نماذج الصناعة:** وهي تلك التغييرات التي تمس سلسلة قيمة الصناعة، وذلك من خلال الانتقال الى صناعات جديدة، إعادة تعريف الصناعات الحالية او خلق صناعة جديدة كلياً.
 - **ابتكار نماذج الدخل:** هو توليد الإيرادات من خلال إعادة تشكيل مزيج المنتج او الخدمة ونماذج التسعير.
 - **ابتكار نماذج المنظمة:** وهي الابتكارات الهادفة الى تغيير دور المنظمة ضمن سلسلة القيمة، من خلال تغيير نطاق امتداد المنظمة وشبكة تعاملاتها مع الموظفين، الموردين، العملاء وغيرهم بالإضافة الى إعادة تكوين أصولها وقدراتها.
 - هـ. **ابتكار سلاسل التوريد:** يشير الى جميع التغييرات التدريجية او الجذرية التي تمس شبكات وقنوات التوريد، تكنولوجيا سلسلة التوريد او عميات سلسلة التوريد او كلها معاً، وتهدف الى تعزيز وتحسين القيمة المقدمة للعميل وجميع أصحاب المصلحة
 - و. **الابتكار التنظيمي:** يشير الى جميع التغييرات التي تمس الجوانب التنظيمية للمنظمة، كالتغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأنماط القيادية وانماط الإدارة، التغيير في بيئة العمل وغيرها.

المطلب الثالث: الابداع والابتكار آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال

في ظل بيئة اعمال على درجة عالية من التنافسية يعد الابداع والابتكار من اهم العوامل التي تعتمد عليها منظمات الاعمال بناء مزايا تنافسية واستدامتها، ما يمكنها من التموقع في موقع تنافسي مريح نسبياً مقارنة بالمنافسين، من خلال دمج مختلف المهارات والمعارف والخبرات، القدرات التكنولوجية، المادية والبشرية لتوليد أفكار جديدة تمكن المنظمة من تقديم منتجات وخدمات متميزة بخصائص أفضل او تقليص الوقت الضروري للقيام بمختلف العمليات وتدنية تكاليفها¹.

كما يساهم الابتكار في تمكين المنظمة من تحقيق الاستجابة السريعة والمثالية لمختلف المتغيرات التي تفرضها بيئة العمل الداخلية او الخارجية، وذلك من خلال تعزيز قدرتها على استبدال المنتجات والخدمات الحالية بمنتجات وخدمات أخرى أفضل (تقليص دورة حياة المنتج) بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويضمن الفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل أي ظروف بيئية سائدة.² كما يوفر حلولاً لمختلف المشاكل التي تواجهها، ويخلق فرصاً لاستغلال موارد جديدة لم

¹ Distanont, Anyanitha. Khongmalai, Orapan. (2020). **the role of innovation in creating a competitive advantage**. Kasetsrat Journal of social Sciences. Vol 41. No 01. PP 15-21. P 17.

² Hana, Urbancova. (2013). **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**. Journal of Competitiveness. Vol 05. No 01. PP 82-96. P 84.

يتم استخدامها من قبل او استخدامها بطريقة مختلفة أكثر فاعلية، وهذا ما يؤدي الى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتعظيم العائد على الاستثمار، فضلا عن كونه يساهم في زيادة جودة وتميز المنتجات والخدمات ما يؤدي الى تحقيق رضا وولاء وهذا ما سينعكس إيجابا على مبيعات المنظمة، أرباحها وحصتها السوقية.¹

1. دور الابداع والابتكار في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

يعتبر تخفيض التكاليف من اهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق مراكز تنافسية جيدة ومريحة، كونها تمثل حواجز دخول قوية جدا تمنع المنافسين من دخول الأسواق، ولهذا فان المنظمات الراغبة في دخول الأسواق لأول مرة والمنافسة فيها في الغالب ما تكون جهودها البحثية والتطويرية موجهة نحو إيجاد الطرق والأساليب الكفيلة بتخفيض تكاليفها الاجمالية، بدل التركيز على تطوير منتجات وخدمات بخصائص فريدة ومتميزة قد لا تحقق الأهداف الاقتصادية للمنظمة ولا ترضي أصحاب المصلحة فيها بسبب تكاليفها العالية، وفي المقابل فان المنظمات القائمة تركز على ذات النقطة لتعزيز وتقوية حواجز الدخول اكثر واستدامة تنافسيتها، وفي هذا الإطار يمكن لكلا الطرفين الاعتماد تخفيض تكاليفهما الاجمالية من خلال مجالين اساسيين هما:

- **المجال الأول:** توجيه الجهود الابتكارية للمنظمة نحو تطوير تصاميم جديدة من شأنها ان تعزز من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، اما من خلال الاعتماد على تصاميم جديدة سهلة التصنيع والتجميع، وهو ما يؤدي الى تقليص الوقت الضروري للعملية الإنتاجية، او من خلال تقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وهو ما يؤدي بالإضافة الى تقليص الوقت الضروري للعملية الإنتاجية الى تخفيض كمية المادة الأولية الضرورية للإنتاج، وفي كلتا الحالتين فان هذا سيؤدي الى تدنية التكاليف الكلية للمنظمة، وبالتالي تخفيض نصيب الوحدة الواحدة منها. وهذا فضلا عن إمكانية تطوير تقنيات عمل جديدة تعمل على الرفع من سرعة وفعالية القيام بمختلف العمليات التنظيمية، وهو ما سيكون له نفس الأثر على التكاليف الاجمالية للمنظمة.
- **المجال الثاني:** ويتعلق هذا المجال بالتركيز على العمليات بدل التركيز على المنتج او التقنيات المتبعة في العمل، وذلك من خلال السعي الى ابتكار عمليات جديدة أكثر سرعة وفعالية من العمليات المعتمد عليها سابقا، وهو ما يؤدي الى تخفيض التكاليف الاجمالية للمنظمة بقدر كبير جدا، خاصة إذا لم تقتصر عملية الابتكار على العمليات الإنتاجية فقط وكانت شاملة لمختلف العمليات المنظمة الأخرى.

2. دور الابداع والابتكار في تحقيق استراتيجية التميز

يعتبر الابداع والابتكار من اهم الآليات التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق استراتيجية التميز بالذات دون غيرها من الاستراتيجيات التنافسية الأخرى، كونه يمكن المنظمة من تقديم سلع او خدمات جديدة بخصائص متميزة وفريدة قادرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء بالشكل المطلوب بل وتجاوزها في بعض الأحيان، وهو ما يعمل على تحقيق رضا العميل وإذا ما استمر الامر على هذا الحال لفترة معينة فان المنظمة ستتمكن من خلق ولاء شديد لعلامتها التجارية لدى عملائها، يصعب الغائه او تحويله في اتجاه علامات أخرى بسهولة، وهو ما يشكل حواجز دخول قوية جدا في وجه المنافسين الجدد ويمكن المنظمة من فرض أسعار عالية نسبييا مقابل منتجاتها وخدماتها المتميزة. والاستفادة من الأرباح الحالية في دعم مساعيها الابتكارية المستقبلية.

¹ Reguia, Cherroun. (2014). **Product Innovation and the Competitive Advantage**. European Scientific. Vol 01. No 01. PP 140-157. P 148.

وفي هذا الإطار فإنه يمكن للمنظمة تبني الابتكارات الجذرية لتجاوز توقعات العملاء من خلال طرح منتجات او خدمات جديدة كلياً بالنسبة للمنظمة والعميل والصناعة ككل على حد سواء وتوفر خصائص ومميزات حصرية، وهو ما يضع المنظمة في وضعية احتكارية مريحة جداً، ويمكنها من ربح الوقت الضروري لبناء حواجز الدخول الضرورية امام المنافسين مستفيدة من اسبقية دخول السوق وخاصة إذا ما متبوعاً بالتطورات والحسينات الضرورية للتلائم الجيد مع أي تغير في اذواق ورغبات المستهلكين.

كما يمكنها الاعتماد على الابتكارات الجزئية لخلق التميز وذلك من خلال ادخال التحسينات والتعديلات الضرورية على المنتجات القائمة سواء من ناحية الجودة، التغليف، التصميم، الخدمات المرافقة وغيرها من الجوانب التي من شأنها المحافظة على تلبية خدمات ومنتجات المنظمة لحاجات ورغبات الزبائن واذواقهم بصورة دقيقة، وعادة ما تهدف المنظمة من خلال هذا النوع الى المحافظة على ميزتها التنافسية، التي تزداد قوة كلما عجز المنافسون عن تقليدها او محاكاتها، ولهذا السبب تلجأ المنظمات الى تكثيف جهودها البحثية لتقديم ابتكارات مستمرة بصورة متلاحقة وخلال فترات زمنية متقاربة، وذلك لقطع الطريق امام المنافسين الساعين لتقليد منتجاتها قبل تمكنهم وذلك، وهو ما يمكنها من المحافظة على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة¹.

المبحث الرابع: الإدارة الاستراتيجية

يعتبر مدخل الإدارة الاستراتيجية المنظمة كمجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات، الهادفة الى خلق القيمة، كما يعتبرها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعمل ضمنه، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تسعى الى تحقيق التكامل والتناسق بين وظائف، أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق رؤية شمولية توحد جهود جميع افرادها في اتجاه هدف واحد، كما تسعى الى دراسة وتحليل العلاقة التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، عن طريق تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، ونقاط القوة والضعف التي تمكنها من استغلال الأولى وتجنب الثانية، وهذا ما يساعد المنظمة على رسم توجهات مستقبلية واضحة المعالم، وتحقيق نتائج متميزة ترضي جميع أصحاب المصلحة².

المطلب الأول: مفهوم واهمية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية الإطار الشامل الهادف الى تحديد العلاقة التي تربط المنظمة ببيئتها، الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في تحليله لأنشطة المنظمة وعملياتها، وهذا ما يؤدي الى ترابط وتكامل مختلف عمليات، أنشطة ووظائف المنظمة، لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة بصورة كفؤة وفعالة.

فبينما تهتم الإدارة العادية بالعوامل الداخلية للمنظمة فقط، تهتم الإدارة الاستراتيجية بالعوامل الداخلية والخارجية معاً، وتسعى الى تحقيق الاستفادة القصوى من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية بالاعتماد على مجموعة عواملها وقدراتها الداخلية، لجعل المنظمة أكثر قدرة على التأقلم والتلاؤم مع بيئتها الخارجية، في ظل التغيرات الكثيرة التي شهدها بيئة الاعمال³.

¹ بن لحرش، صراح. (2019/2018). دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة، (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي. الجزائر. ص 131-133.

² خريش، عبد القادر. (2016). التسيير الاستراتيجي في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع لمنظمات. المجلد 04. العدد 02. ص ص 31-50. ص 31.

³ حاجي، نذير. (2019). فعالية الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية. المجلة الجزائرية للمالية العامة. المجلد 09. العدد 01. ص ص 15-29. ص 17-16.

يعرف (Hunger & Wheelen) الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد غايات واهداف واستراتيجيات النمو الخطط المتعلقة بكل العمليات او الأنشطة التي تمارسها المنظمة"

ويعرفها (Ansoff) وهو من أبرز رواد الفكر الإداري الاستراتيجي بأنها " تصور الإدارة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها "

اما (Thompson & Strickland) فيعرفانها بانها " رسم الاتجاه المستقبلي للإدارة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"¹

وعليه يمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية هي تلك العمليات الهادفة الى ادارة العلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها، وتطويرها بالصورة التي تمكنها من التنبؤ بالتغيرات البيئية الحاصلة والاستفادة منها قبل غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة.

وتهدف الإدارة الاستراتيجية الى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية للمنظمة، لاستغلال الفرص التي تفرزها متغيرات البيئة الخارجية، عن طريق تحقيق التكامل بين مختلف وظائف، أنشطة وعمليات المنظمة، وعليه فانه يشمل جميع مستويات المنظمة، ويتضمن ما يلي:²

- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة: تهدف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الى صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في بلوغها، بالإضافة الى تخصيص الموارد الضرورية لذلك، وكذا التنسيق والربط بين مختلف وظائف وانشطة المنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال: تهدف الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى الى تحقيق التنافسية فيما يخص منتجات او اسوق المنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: وتهدف الى تحقيق الكفاءة في استغلال موارد كل وظيفة من وظائف المنظمة، وتسيير أنظمتها وفق نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

وتكتسي الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، خاصة في بيئة اعمال تتميز بعدم الاستقرار والتغير الشديد، لكونها تمكنها من الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية من خلال الاستفادة القصوى من فرصها، وتجنب تهديداتها، ويمكن ابراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:³

- تحديد الصورة التي ترغب المنظمة في بلوغها.
- تحديد العلاقة التفاعلية التي تربط المنظمة ببيئتها، ومساعدتها على التكيف مع مختلف التغيرات والمستجدات.
- تعزيز الابداع والابتكار داخل المنظمة من خلال محاولة إيجاد أفكار وحلول جديدة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.

¹ سيساوي، فضيلة. هبة ياسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية للقطاع السياحي بالجزائر، المؤتمر الدولي حول العمل السياحي وتنمية الموارد البشرية بين الخصوصية المحلية والتجارب العالمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد 10 (عدد خاص). ص ص 539-547. ص 540-541.

² يسعد، آسيا. مهدي، فاطمة، الزهراء. (2021). التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسات التعليم العالي: تجربة الامارات العربية المتحدة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 182-196. ص 186.

³ زرفاوي، أمال. بن عمر، سامية. (2019). دور الأداء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. المجلد 04. العدد 01. ص ص 68-79. ص 70.

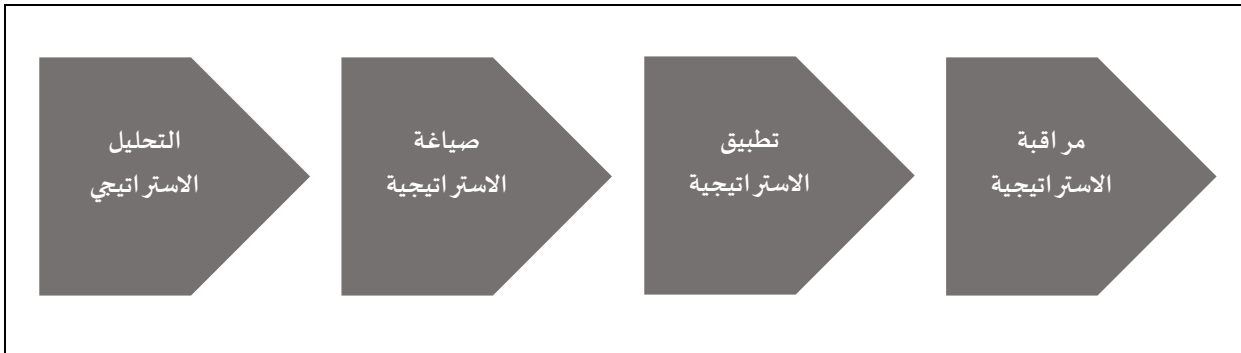
- تمكن المنظمة من تحقيق نتائج إيجابية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي والمحافظة عليه.
- تساعد على تحديد جوانب التغيير في جميع المستويات الإدارية.
- تحديد أسس وقواعد تخصيص موارد واستخدامات المنظمة على مستوى مختلف وظائف المنظمة في إطار سعيها إلى استغلال الفرص المتاحة.
- تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف أنشطة ووظائف المنظمة، مما يزيد من فعالية عملية الرقابة وتحديد أوجه القصور ونقاط الضعف وتصحيحها، وبالتالي فهي تمثل إطار عام للتحسين.

المطلب الثاني: خطوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

في سبيل تحقيق التكامل بين مختلف أنشطة وعمليات المنظمة، وتحديد العلاقة التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، يجب أن تتبع الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات، حيث تبدأ بتحديد نقاط قوتها وضعفها بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها، مروراً بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتنتهي بعملية المراقبة الاستراتيجية التي تعبر عملية في غاية الأهمية مسؤولة عن ضمان بلوغ أهداف المنظمة.

ويمكن توضيح خطوات الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-08): مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

1. التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis):

يشير (Ansoff) إلى أن التحليل الاستراتيجي عبارة عن نهج منظم يهدف إلى تحديد المتغيرات التي يجب إحداثها على استراتيجية المنظمة وقدراتها الداخلية، بغرض ضمان النجاح في بيئتها المستقبلية.¹ ويعرف بأنه "تحليل نظامي لعوامل القوة الضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما."²

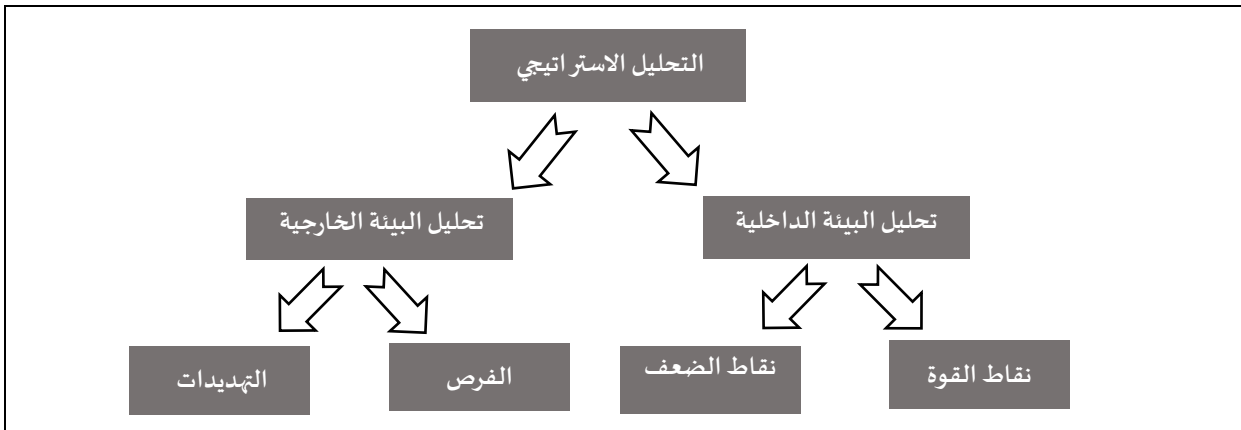
¹ Ansoff, H. Igor. Kipley, Daniel. Lewis, A O. Roxanne, Helm-Stevens. Ansoff, Rick. (2018). **Implanting Strategic Management**. Third Edition. Palgrave Macmillan. P79.

² تجاني، وافية. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح وتأهيل المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 07. العدد 02. 388-373. ص 375.

ولهذا فهو يعتبر الخطوة للإدارة الاستراتيجية، كونه يمكن المنظمة من تحديد جميع العوامل والمتغيرات الساندة في بيئة عملها، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عن صياغة الاستراتيجية، كونها تعتبر عوامل من شأنها التأثير في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بالصورة المطلوبة. وعليه فإن التحليل الاستراتيجي يتضمن نشاطين أساسيين يوضحهما الشكل التالي:

وعليه فإن التحليل الاستراتيجي يتضمن نشاطين أساسيين يوضحهما الشكل التالي:

الشكل رقم (03-09): عملية التحليل الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

لا يهدف التحليل الاستراتيجي الى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، بالإضافة الى اكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها، ومختلف التهديدات التي تعيق عمل المنظمة في البيئة الخارجية فقط وانما العمل ايضا على تحقيق التوافق بينهما.

ويمكن النظر اليه بانه محاولة لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الطريقة المثلى للاستجابة لمختلف المتغيرات واستغلالها لتحقيق الأداء المتفوق مقارنة بالمنافسين. وهو بذلك يوفر اداة تخطيطية فعالة للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، كما يمكن اعتباره على انه تقييم لمدى قدرة المنظمة على النجاح في ظل الظروف الداخلية والخارجية الساندة، وهو ما يمكن المنظمة من التعرف على موقعها الاستراتيجي من خلال الاجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هي التغيرات الحاصلة في العوامل البيئية؟
- كيف ستؤثر هذه التغيرات على بيئة المنظمة؟
- ماهي نقاط قوة موارد المنظمة في إطار هذه التغيرات؟
- ما هي الأهداف التي تتطلع اليها جماعات الضغط وكيف ستؤثر على الموقع الحالي للمنظمة؟
- كيف ستكون هذه التغيرات في المستقبل؟

أما بالنسبة الى (Welelen & Hungger 2010) فهو عبارة عن مراجعة وتقييم المعلومات المستخرجة من دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحليلها من منظور استراتيجي من طرف المسيرين بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي ستحدد مستقبل المنظمة.

ويساعد هذا التحليل على تحديد الجوانب التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتمنحها الميزة التنافسية، لذلك يجب الانتباه لهذه العناصر والتركيز عليها والمحافظة على استقرارها من خلال تحسينها وتنميتها بصورة مسمرة، كما

هو الحال بالنسبة للفرص التي تعتبر من العناصر الخارجية التي تدعم وتقوي المنظمة وتزيد من تنافسيتها وقدرتها على تحقيق الأرباح في حالة ما اذا تمكنت من استغلالها بالصورة المطلوبة، على عكس التهديدات التي تعتبر من العناصر الخارجية هي الأخرى لكنها تعيق وتؤثر في أداء المنظمة، لذلك من الضروري تطوير وصياغة مجموعة من السيناريوهات البديلة لتجنبها او الحد من تأثيرها في حالة وقوعها، بناءً على استراتيجية مرنة قادرة على التأقلم مع المتغير باستمرار وتضمن استقرار واستمرارية المنظمة.¹

ويعتبر تحليل SWOT من أولى النماذج المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي، وتم اقتراح هذا النموذج لأول مرة من طرف (Albert Humphery)، ويعتمد على مبدأ بسيط للغاية يقوم على التمييز والفصل بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاط وأداء المنظمة، من اجل تحديد المنتجات والاستراتيجيات المحتملة. من خلال دفع المنظمة الى العمل بشكل منهجي لتحديد بعض الجوانب المتعلقة ببيئتها الداخلية، وبالصناعة التي تنشط ضمنها.² والمتمثلة في نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، والفرص والتهديدات على المستوى الخارجي لتسهيل وضبط عملية اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف داخل المنظمة من جهة، والعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية من جهة أخرى.³

ويعتبر من الأدوات الشائعة الاستخدام، في ميدان الإدارة الاستراتيجية خاصة عندما يتعلق الامر بصياغة استراتيجية منظمة معينة، ويعتبر بمثابة أداة تشخيص تستخدم في مراحل متقدمة جدا لتحديد الخطط الاستراتيجية. وبالرغم من كونه في غاية البساطة، الا انه يمثل اداة فعالة جدا لتحديد قدرات وموارد المنظمة وواجه قصورها، بالإضافة الى الفرص السوقية المتاحة ومختلف التهديدات المستقبلية، ويسمح تحليل SWOT بالحصول على المعلومات الضرورية حول استخدام نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف للاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة والحد من مخاطرها.⁴

ويمكن توضيح الجوانب التي يتطرق اليها هذا التحليل من خلال النقاط التالية:⁵

- نقاط القوة (Strengths): وهي القدرات والمميزات الداخلية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وخدمة عملائها بكفاءة وتحقيق مركز تنافسي قوي.
- نقاط الضعف (Weaknesses): هي العوامل او القيود الداخلية التي تعيق أداء المنظمة وتحول دون تحقيقها لأهدافها التنظيمية وبلوغها مراكز تنافسية قوية.
- الفرص (Opportunities): هي ظروف البيئة الخارجية التي يمكن للمنظمة استغلالها من خلال مميزات وخصائصها الداخلية لتحسين أدائها وتحقيق مركز تنافسي قوي.
- التهديدات (Threats): هي عوامل البيئة الخارجية التي يمكن ان تعيق او تؤخر بلوغ الأهداف القابلة للتحقيق وتحول دون تحقيق المنظمة لمركز تنافسي قوي.

¹ Hameed, Nayef Ali Assi. (2021). **Environmental analysis and its role in the success of the organization: An analytical exploratory study in the Directorate of Water Resources/ Babylon**. Journal of Contemporary Issues in Business Government. Vol 27. No 05. PP 663-674. P 666-667.

² Srivastava, Mukesh. Franklin, Andy Franklin. Martinette, Louis. (2013). **Building a Sustainable Competitive Advantage**. Journal of Technology Management & Innovation. Vol 08. No 02. PP 47-60. P 48.

³ Mondal, Md Sanaul Haque. (2017). **SWOT analysis and strategies to develop sustainable tourism in Bangladesh**. UTMS Journal of Economics. Vol 08. No 02. PP 159-167. P 161.

⁴ Zima, Krzysztof. Plebankiewicz, Edyta. Weiczorek, Damian. (2020). **A SWOT Analysis of the Use of BIM Technology in the Polish Construction Industry**. Buildings. Vol 10. No 01. PP 1-13. P 02.

⁵ Namugeyi, Christine. Nimmagadda, Shastri L. Reiners, Torsten. (2019). **Design a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts**. Procedia Computer Science. Vol 159. No 01. PP 1145-1154. P 1146.

2. صياغة الاستراتيجية (Strategy Crafting):

بعد تحديد نقاط القوة والضعف التي تميز المنظمة بالإضافة إلى مختلف الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، تتمثل الخطوة التالية من الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية التي تعتبر بمثابة خارطة طريق تتبعها المنظمة لبلوغ أهدافها، وتحقيق الصورة التي تصبو إلى أن تكون عليها مستقبلاً.

وتتلخص عملية صياغة الاستراتيجية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، الذي يعرف بأنه "نهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه لخلق سلوكيات تضمن لها المحافظة على مستوى عالي من الأداء ويعكس هذا المفهوم تصورات المسيرين للمحيط التنافسي للمنظمة ولردود أفعالهم تجاه الظروف السائدة فيه"¹، كما يعرف على أنه "مجموعة من المبادئ، التي توجه أنشطة المنظمة وتؤثر عليها وتخلق سلوكيات تهدف إلى الرفع من أدائها وضمان بقائها واستمراريتها"²

ولا تقتصر أهمية الاتجاه الاستراتيجي في تحديد مسار العمل الواجب اتباعه لتحقيق الأهداف التنظيمية فقط وإنما في كونه يمثل قاعدة عامة تستند إليها جميع القرارات المستقبلية للمنظمة التي تضمن الاستجابة المثالية لجميع المتغيرات المستقبلية، كما يعمل الاتجاه الاستراتيجي توجيه موارد وقدرات المنظمة نحو المجالات الخالقة للقيمة بالإضافة إلى توحيد وتنسيق مختلف الجهود داخل منظمة لتحقيق أهداف واحدة مشتركة³.

وتقع مسؤولية صياغة الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا وتبدأ من تعريف الهدف الأساسي من وجود وعمل المنظمة وهو ما يعرف برسالة المنظمة، ومن ثم تحديد التصور المستقبلي التي تهدف إلى بلوغه وهو ما يعرف بالرؤية الاستراتيجية، وفي ضوءها يتم تحديد جملة المعايير التي تحكم وتضبط عمل المنظمة وتعاملها مع مختلف الأطراف وهي ما تعرف بالقيم التنظيمية ليتم أخيراً تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى بلوغها⁴.

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربعة مكونات أساسية يوضحها الشكل التالي

الشكل رقم (03-10): مكونات الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

¹ Ferraresi, Alex A. Quandt, Carlos Olavo. Dos Santos, Silvio A. Farga, José R. (2012). **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance**, Journal of Knowledge Management. Vol 16. No 05. PP 688- 701. P 691.

² Deutcher, Fraziska. Zapku, Florian B. Shwens, Christian. Baumc, Matthias. Kabst, Reudiger. (2016). **Strategic orientations and performance: A configurational perspective**. Journal of Business Research. Vol 69. No 02. PP 849-861. P 849.

³ الزريقات، خالد خلف سالم. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 31. ص ص 243-281. ص 293-294.

⁴ عليوات، خيرة. بن برطال، عبد القادر. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الغير والمتوسطة - دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11. العدد 03 (عدد خاص). ص ص 259-275. ص 263.

ويمكن توضيح عناصر ومكونات الاستراتيجية بنوع من التفصيل فيما يلي

أ. رسالة المنظمة (Strategic Mission):

تمثل الرسالة بياناً دائماً للغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهو مصمم بطريقة خاصة وموضح بصورة جيدة، بحيث يشمل جميع الحاجات والرغبات التي تقوم المنظمة بتلبيتها من خلال منتجاتها وخدماتها، كما يحدد مجال تنافسها وشريحة المستهلكين التي تستهدفها، وهو ما يسمح بتوحيد وجهات النظر المتباينة بين القادة والمسيرين، ويحقق الإجماع حول أهداف معينة يسعى جميع الأفراد إلى تحقيقها.¹ ولهذا فإن الرسالة تمثل منطلق المنظمة في سعيها لتبني الإدارة الاستراتيجية، كونها تحدد التزاماتها وتعرف وظيفتها وتحدد مفهومها، من خلال تقديم وصف موجز لمختلف أعمالها وماهي الخصائص التي تسمح لها بتوفير السلع والخدمات التي تشبع حاجيات عملائها في إطار البيئة التي تعمل فيها.² ولهذا فإن الرسالة الفعالة من الضروري أن تتميز بالخصائص التالية:³

- الوضوح والدقة في الصياغة، مما يسهل من عملية استيعابها وترسيخها لدى جميع أفراد المنظمة.
 - تتميز الرسالة الجيدة بالمرونة وسهولة ادخال التعديلات والتغييرات الضرورية لتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - يجب ان تكون الرسالة واقعية وموضوعية بحيث يمكن تجسيده على الرض الواقع في شكل خطط وسياسات وعمليات.
 - يجب ان تتخذ الرسالة الفعالة من السوق منطلقاً لها وان تلتزم التزاماً تاماً بقيم ومبادئ المنظمة.
- هذا وتعتبر عملية صياغة الرسالة من العمليات الحساسة جداً، بحيث ترتبط فعالية استراتيجية المنظمة بمدى دقتها وشموليتها، كونها تعتبر أساس التفاعل الجيد مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنه يجب ان تأخذ الرؤية الاستراتيجية الفعالة بعين الاعتبار مجموعة من العناصر تتمثل في:⁴
- **العملاء:** ويقصد بها حصر شريحة العملاء المستهدفة من طرف المنظمة، بالإضافة إلى تحديد حاجاتهم ورغباتهم.
 - **المنتجات والخدمات:** ويقصد بها جملة الخصائص والمميزات الواجب توفرها في منتجات وخدمات المنظمة لإشباع حاجات ورغبات شريحة العملاء المحددة
 - **الأسواق:** وتشير إلى النطاق التي ترغب المنظمة في المنافسة ضمنه.
 - **التكنولوجيا:** القدرات التكنولوجية المعتمدة من طرف المنظمة.
 - **فلسفة المنظمة:** جملة المبادئ والمعايير التي تضبط عمل المنظمة وتعاملاتها مع مختلف الأطراف والتي تشكل ثقافتها مع مرور الزمن.

¹ Jonyo, Bonn O. Ouma, Caren. Mosoti, Zachary. (2018). **The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya**. European Journal of Educational Sciences. Vol 05. No 02. PP 15-33. P 19.

² Brito, Antonio Emmanuel Pérez. Zapata, Martha Isabel Bojorquez. (2020), **Strategic Planning as an Important Factor in Business Management, Business Management and Economic Research**. Vol 06. No 08. PP 99-106. P 102.

³ عبد الله، عبد العال. (2021). أثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة. المجلة العلمية للدراسات. المجلد 12. العدد 02. ص ص 612-639. ص 624.

⁴ كيلاني، صونيا. (2019). مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. المجلة العاملة للدراسات. المجلد 12. العدد 02. ص ص 44-58. ص 46.

- المفهوم الذاتي: هي الخصائص والمميزات الداخلية التي تشكل نكتة قوة المنظمة ونقاط ضعفها.
- صورة المنظمة: وهي آراء وانطباعات المستهلكين حول المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الرسالة الاستراتيجية هي عبارة عن وصف دقيق جدا لجميع العناصر التي تشكل شخصية المنظمة، وتعبّر عن ماهيتها وواقعها والوضعية الحالية لها، بصورة دقيقة وواضحة وسهلة الفهم، وعليه فهي توفر تعريفا شاملا يمكن المنظمة قبل أي طرف آخر من التعرف على نفسها، وهو امر مهم جدا واساسي في الإدارة الاستراتيجية، كونه يمكن المنظمة من تحديد اهداف قابلة للتحقيق، والسعي الى ذلك باتباع الطرق والأساليب المناسبة، بالإضافة الى تحديد الفرص الواجب استغلالها والتهديدات الواجب تجنبها، فما يمثل فرصة بالنسبة لمنظمة معينة قد لا يمثل فرصة بالنسبة لأخرى بل وقد يشكل تهديدا أيضا، ونفس الشيء بالنسبة للتهديدات، ولهذا لسبب تكتسي رسالة أهمية كبيرة جدا في الإدارة الاستراتيجية بصورة عامة وفي صياغة الاستراتيجية بصورة خاصة.

ب. الرؤيا الاستراتيجية (Strategic Vision):

بعد صياغة رسالة المنظمة تمثل الخطوة الموالية في صياغة الرؤيا الاستراتيجية، التي تعرف بأنها صورة عن مستقبل المنظمة، وتشير الى النظرة المستقبلية التي تسعى المنظمة ان تصبح عليها، إذا ما تم تحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية. كما تعرف بانها بيان واضح ومحدد بدقة بحيث لا يمكن تفسيره الا تفسيرا واحدا يتم التعبير عنه بصورة شفوية او كتابية ويشمل جميع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، وهذا ما يجعله يمثل مرجع يوحد جميع أطراف المنظمة وقاعدة تستند اليها جميع القرارات داخلها¹.

وتعتبر الرؤيا الاستراتيجية أداة مهمة لاستشراف المستقبل، وضرورة حتمية لجميع المنظمات بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها، اذ تعبر عن النتائج المراد تحقيقها وتعكس توقعات وطموحات افراد المنظمة. ولهذا فانه تجدر الإشارة الى انها يجب تتوافق بصور جيدة مع قيم والمبادئ السائدة للمنظمة، كما يجب ان تكون ملهمة وتتجاوز المألوف، وذلك لضمان تضافر جميع الجهود الفرية لتحقيقها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الرؤيا الاستراتيجية تستهدف نقل المنظمة من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي أفضل، وهذا ما يتطلب خلق تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمة، من خلال التأثير على تصرفات وسلوكيات افرادها، وهذا ما يستوجب اخذ امكانياتهم وقدراتهم بعين الاعتبار عند صياغتها، وادراج التحفيز والحماسية كعنصرين اساسيين فيها. ولضمان تحسين مختلف الأنشطة والوظائف والارتقاء العام للمنظمة يجب ان تخدم الرسالة ثلاث قضايا أساسية هي:²

- أولا: توضيح الاتجاه العام للتغيير لجميع افراد المنظمة وبصورة جيدة، وذلك لتجنب النزاعات الناجمة عن اختلاف أوجه النظر حول طرق سير العمل الجديدة بالإضافة الى التقليل من أوجه القصور والضعف في اتخاذ القرارات، وتبسيط الإجراءات.
- ثانيا: تحفيز ودفع الافراد للعمل وفقا لاتجاه المحدد، وتجنب التشتت والتضارب الذي يضر بالمنظمة

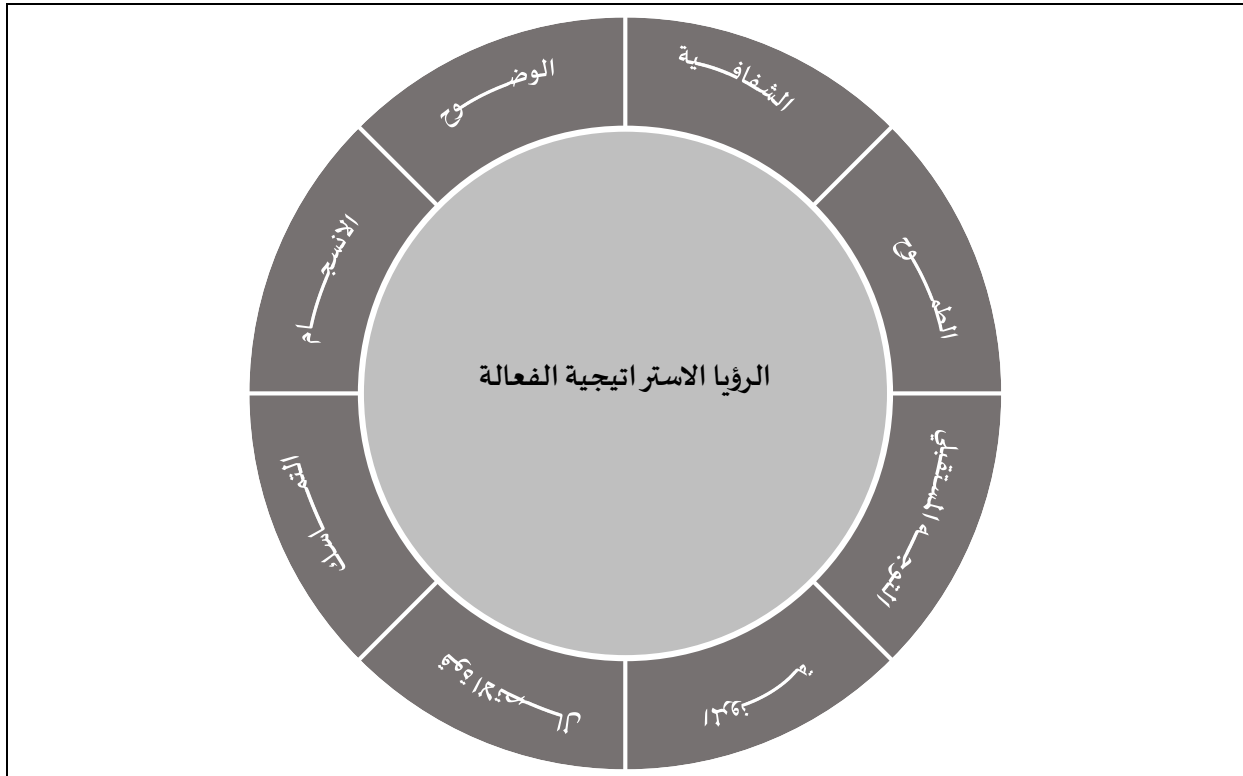
¹ Abd Rahmn, Siti Syuhada. Che Senik, Zizah. Nadziri, Suhaila. (2020). **Content Analysis on Vision and Mission Statements of Selected Companies in Malaysia**. International Journal of Business and Economy. Vol 02. No 04. PP 170-184. P 172.

² Chletsos, Michael. Saiti, Anna. (2019). **Strategic Management and Economic in Health Care**. Springer nature Switzerland. P 03-04.

- ثالثاً: المساعدة في تنسيق تصرفات الافراد بصورة فعالة، وتمكينهم من العمل بصورة مستقلة دون الرجوع الى الادرة العليا في كل مرة لطلب توضيحات وتفسيرات حلول الطرق والإجراءات الجديدة وهو ما قد يعيق السير الحسن للعمل.

هذا ولتكوين رؤية استراتيجية فعالة، قادرة على خدمة القضايا الثلاثة المذكورة أعلاه بصورة جيدة، فإنها يجب ان تتميز بمجموعة الخصائص الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-11): خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

يسرا محمود علي عطية زلط، (2018)، دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية في بغداد، المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09، العدد 04، ص ص 86-107، ص 92

ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال مايلي¹:

- الوضوح: ويعد الشرط الأساسي الذي يعمل على توحيد جهود جميع افراد المنظمة نحو نفس الأهداف والتوجهات.
- الانسجام: يجب ان تتميز عناصر الرؤية الاستراتيجية بالتناسق والانسجام وتكون بعيدة عن التعارض والتضارب فيما بينها.
- التماسك: من خلال اخذها بعين الاعتبار لجميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- قوة الاتصال: لكون الرؤية الاستراتيجية تعبر عن الصورة المستقبلية للمنظمة، فإنها يجب ان يتم ايصالها بشكل واسع ومتواصل لجميع افراد المنظمة، الى ان ترسخ وتصبح جزءاً من لثقافتها التنظيمية.
- المرونة: يجب ان تكون الرؤية قابلة لإحداث التغييرات الضرورية للتوافق مع التغيرات البيئية المستجدة.

¹ زلط، يسرا محمود علي. (2018). دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية في بغداد. المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد 09. العدد 04. ص ص 86-107. ص 92.

- التوجه المستقبلي: يجب ان تحمل الرؤية الاستراتيجية في طياتها الصبغة المستقبلية، بحيث تكون قادرة على تكوين نظرة مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة.
 - الطموح: بحيث تتعد عن المألوف ولا تخرج عن الواقعية، لتكون لها القدرة على نقل المنظمة من وضعيتها الحالية الى وضعية مستقبلية أفضل.
 - الشفافية: فيما يخص التوجهات والغايات المستقبلية، وعدم احتكار المعرفة المتعلقة بطرق وكيفيات بلوغها.
- ج. القيم التنظيمية (Organizational Values)

على خلاف كلمة القيمة التي تشير الى المنفعة او الثمن التي يحمله شيء ما، فان كلمة القيم تشير الى المبادئ والمعايير المرسخة لدى الافراد او المجموعات، والتي يعتمدون عليها لتحديد الصواب من الخطأ في مختلف السلوكيات.¹ وتعرف القيم "بأنها مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تكون كموجه لسلوك الفرد ضمن المجتمع الذي ينتمي اليه من خلال تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض"².

اما القيم التنظيمية فهي "جميع القيم السائدة داخل المنظمة والتي تعمل على ضبط وتوجيه سلوك الفرد في ظل الظروف الداخلية السائدة"، كما تعرف على انها "جملة القيم التي تشكل القاعدة الأساسية لسلوك الافراد داخل المنظمة وترجم خصائصها الداخلية وتعبّر عن ثقافتها"، ولهذا تسعى المنظمات الى نشر وترسيخ المبادئ والقيم الإيجابية بهدف ضمان استقرارها وتماسكها وتحسين ادائها³.

وفي دراسة أجراها (Hodestid) حول القيم التنظيمية توصل من خلالها الى مجموعة من النقاط تبين مدى أهمية القيم التنظيمية يمكن توضيحها من خلال ما يلي:⁴

- تمثل القيم التنظيمية أساس التمييز بين الأفعال والتصرفات المرغوبة والغير مرغوبة.
- تعمل على تطوير إدراك الافراد، من خلال ارشادهم وتعديل تصرفاتهم وتعاملاتهم باستمرار.
- تساعد على التقليل من حالات التشتت والصراع والحافطة على ثبات المنظمة واستقرارها.
- تأطر وتضبط مختلف القرارات المتخذة من طرف الافراد
- تعمل على تحفيز الافراد وتزيد من دافعيتهم للعمل.

وتمس القيم التنظيمية جميع جوانب المنظمة وتؤثر في جميع افرادها، وتسود في منظمات الاعمال مجموعة مختلفة ومتعددة منها، وهو ما جعل امر الاتفاق على أنواع محددة لها امرا في غاية الصعوبة وأدى الى ظهور العديد من التصنيفات المختلفة، ومن أبرزها تصنيف (Dave Francis & Mike Woodcok)، الذي حدد اثنا عشر قيمة تنظيمية مندرجة ضمن أربعة أنواع رئيسية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

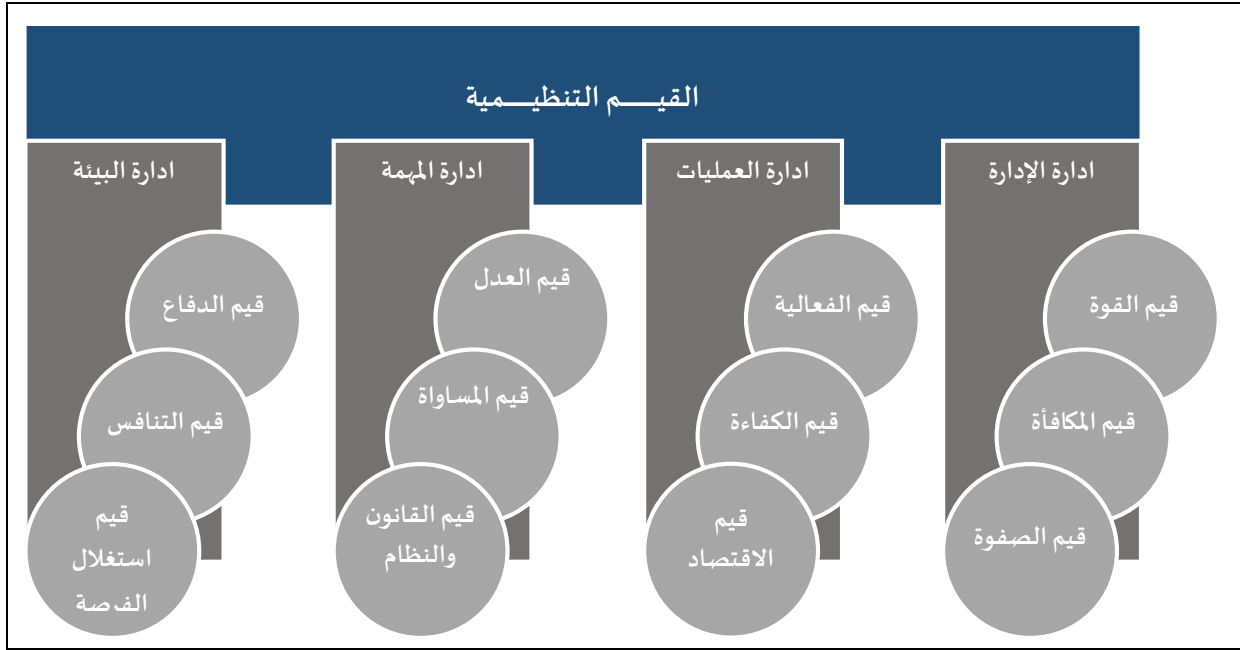
¹ بوفلجة، غيات محمد. كريم، امينة برزوق كريم. (2013). العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة بمؤسستي الورق ومواد التنظيف. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 14. العدد 04. ص ص 275-306. ص 279.

² وحدي، نبيلة. (2015). العمل والقيم... إشكالية التزام. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 01. ص ص 03-11. ص 06.

³ شين، نوال. (2016-2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال: دراسة حالة شطرة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 68.

⁴ بدران، دليلة. برويس، وردة. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. المجلد 06. العدد 02. ص ص 346-347. ص 351.

الشكل رقم (03-12): تصنيفات القيم التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

كباش، رابع، طباع، ريمة. (2017). القيم التنظيمية في المجال الإداري. مجلة الباحث الاجتماعي. المجلد 13. العدد 01. ص ص 471-480.

480. ص 475.

ويمكن توضيح القيم الملخصة من خلال الشكل أعلاه كما يلي:¹

- **قيم إدارة الإدارة:** وهي تلك اليم النابعة من السلطة التي يتمتع بها القادة والاداريون في المنظمة وتشمل:
 - قيمة القوة: وهي القيم التي يتحلّى بها القادة بحكم المنصب الوظيفي وسلطة اتخاذ القرار التي يتمتعون بها.
 - قيمة الصفوة: وهي تلك القيم المكتسبة من الاعمال الإدارية المعقدة التي يقوم بها قادة المنظمة.
 - قيمة المكافأة: وهي القيم المرتبطة بتشجيع وتحفيز الأداء العالي والتميز للأفراد.
- **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها القيم الواجب التحلي بها لتحقيق لتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل، وأداء مختلف المهام والعمليات على اكل وجه وتشمل:
 - قيم الفعالية: هي القيم الهادفة لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، والتركيز على الأنشطة الخالقة للقيمة.
 - قيم الكفاءة: وتشير الى قدرة المنظمة على القيام بمختلف مهامها وانشطها بطريقة صحيحة ومتقنة.
 - قيم الاقتصاد: وهي القيم الهادفة الى التقليل من الأخطاء وحالات التلف وهدر الموارد وما ينجم عنها من تكاليف عالية قد تكون السبب في فشل المنظمة.
- **قيم إدارة العلاقات:** وهي القيم تتحلّى المنظمة في التعامل مع موظفيها، وفرض النظام وتحقيق الالتزام لضمان المساهمة الفعالة لجميع افرادها، وتشمل:
 - قيمة العدل: وهي القيم التي تعتمد عليها المنظمة لتعزيز تفاني وولاء عمالها، من خلال معاملة جميع افرادها بنفس الطريقة دون أي تمييز او تفضيل لأحد على حساب الاخر.

¹ كباش، رابع، طباع، ريمة. (2017). القيم التنظيمية في المجال الإداري. مجلة الباحث الاجتماعي. المجلد 13. العدد 01. ص ص 471-480. ص 475.

- قيمة العمل الجماعي: وهي القيم الهادفة الى تحقيق التكامل بين مهارات وقدرات افراد المجموعة الواحدة السائدة، بما يؤدي الى تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز كفاءتها الإنتاجية.
- قيمة القانون والنظام: وهي القيم الهادفة لفرض النظام والقانون داخل المنظمة، ومنع أي تجاوزات قد تهدد استقرارها.
- قيم إدارة البيئة: يؤكد هذا النوع من القيم ضرورة التعرف الجيد على بيئة المنظمة وتحديد طرق وكيفيات التأثير فيها، وتتضمن ما يلي:
 - قيمة الدفاع: تسمح لأفراد المنظمة بتحديد مختلف التهديدات البيئية التي تواجهها، ورسم الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتجنبها او التقليل منها.
 - قيمة التنافس: تسود هذه القيم في المستويات العليا للإدارة وتتعلق بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
 - قيمة استغلال الفرصة: تسمح للمنظمة بتحديد الفرص المتوفرة في بيئتها الخارجية، والوصول إليها واستغلالها بفعالية، قبل أي منظمة أخرى من المنظمات المنافسة.

ومن خلال ما سبق تستنتج ان القيم التنظيمية تلعب دورا هاما جدا في المحافظة على استقرار المنظمة وثباتها على نفس النهج المرسوم من طرف الإدارة العليا لبلوغ اهدافها، اذ تعمل على توحيد سلوكيات جميع الافراد داخل التنظيم لتأخذ نمطا واحدا يتماشى مع تطلعات واهداف المنظمة، وبشكل هويتها وشخصيتها، وهو شرط عامل أساسي في نجاح تبني الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على مشاركة جميع الافراد وتهدف الى تحقيق الفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل مختلف المتغيرات البيئية السائدة، وهو امر غير ممكن التحقيق في حالة وجود حالات تشتت وصراعات كثيرة داخل المنظمة. وهو ما يجعل منها عنصرا أساسيا ومهما في صياغة استراتيجية المنظمة.

د. الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives):

تعتبر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية خطوة مهمة جدا في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتمثل في ترجمة وتحويل رؤيتها الاستراتيجية الى اهداف محددة وواضحة، وهو ما يظهر اهتمام الإدارة بالعمل وتحقيق النتائج، ويمكن المنظمة من التأكد من مدى تحقيق سياساتها وخططها على المدى الطويل¹.

وهنا وجب التمييز بين الهدف والهدف الاستراتيجي، حيث يعرف الهدف بأنه " النتيجة المرغوب تحقيقها كميًا او نوعيًا خلال فترة زمنية معينة "، وقد يكون قصير، متوسط، او طويل الاجل، ومحدد بحيث يمس مجال معين دون آخر، وهي الخاصية التي تميزه عن الغاية، التي تتصف على عكسه بالعمومية والشمولية، وتشير الى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى بلوغها، وتساهم في تحقيق مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وعليه يمكن القول ان الغاية هي عبارة عن اهداف عامة، يتم تحقيقها من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية. بينما يتعلق الهدف الاستراتيجي برسالة المنظمة بصورة مباشرة، ويعتبر كترجمة لها، ويرتبط ارتباطا وثيقا بمختلف عناصرها².

وتكمن أهمية الأهداف الاستراتيجية في كونها تمثل أساس الذي تبنى عليه عملية التخطيط، اذ لا يمكن رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد مختلف الإجراءات والعمليات دون وجود اهداف محددة تُبنى على أساسها. كما انها تعتبر الدافع

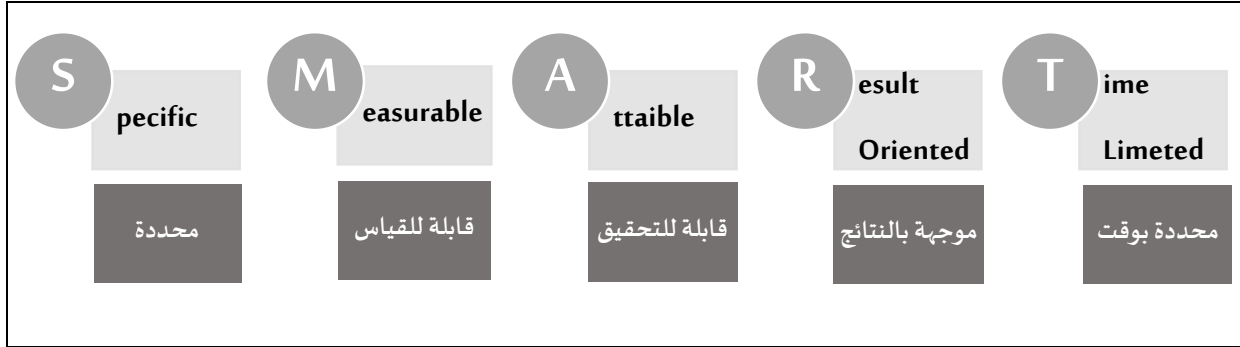
¹ Bora, B. Borah, Samaryeet. Chungyalpa, Wangchuk. (2017). **Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Vision and Mission Statements.** Journal of entrepreneurship & Organization Management. Vol 06. No 01. PP 01-06. P 04.

² قاسمي، السعيد قاسمي. (2012/2011). **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية (أطروحة دكتوراه).** تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر. ص 65-66.

وراء أي قرار تتخذه المنظمة، بالإضافة الى مساهمتها الكبيرة في تحديد مجال السلطة ومراكز المسؤولية وذلك من خلال تقسيمها الى اهداف ثانوية يُكلف بها كل قسم او وظيفة او فرد. فضلا عن كونها تعتبر عنصرا محوريا في عملية الرقابة، وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي يتم اكتشافها من خلالها¹.

ولهذا فان الهدف الاستراتيجي يجب ان يتميز بمجموعة من الخصائص يطلق عليها اصطلاحا اسم (SMART)، يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-13): خصائص الأهداف الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

الغالي، طاهر محسن منصور. الزياي، وعبد العظيم. (2020). اهداف المنظمة: دراسة حالة منشأة صناعية عراقية، منشأة أرو للصناعة الهندسية. اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد 09. العدد 02. ص ص 189-221. ص 193.

ويمكن توضيح هذه المميزات من خلال ما يلي:²

- محددة: بالنتيجة المراد بلوغها، مستوى وكيفية التنفيذ.
- قابلة للقياس: يجب ان تنعكس الأهداف الاستراتيجية في صورة كمية، بحيث يمكن تقييمها وقياسها.
- قابلة للتحقيق: تتطلب عملية صياغة وتحديد الأهداف فهما واضحا وتقييما دقيقا لموارد المنظمة وقدراتها، بما في ذلك جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك لصياغة اهداف قابلة للتحقيق وممكنة البلوغ في إطار هذه القدرات والموارد.
- النتائج الموجهة: يجب ان تكون الأهداف ذات صلة وارتباط مباشر بالغاية العامة للمنظمة ورسالتها، اذ ان الأهداف التي لا تحقق ذلك ستؤدي حتما الى ادخال المنظمة في حالة من الارتباك والى التوجيه الى المجالات الغير خالقة للقيمة الخاطئ الموارد والقدرات التنظيمية.
- محددة بوقت: من الضروري ان تكون الأهداف محدودة بنطاق زمني معين، بحيث يجب تحقيقها في إطار هذا النطاق، وهو امر في غاية الأهمية لتقييم ما مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.

ان التزام الأهداف الاستراتيجية بخصائص (SMART) الموضحة أعلاه، يمكن المنظمة وضع جميع افرادها ضمن مسار عمل واضح المعالم ينتهي بتحقيق هذه الأهداف تحقيقها بالشكل المطلوب، وحشد وتخصيص جميع الموارد الضرورية لذلك دون أي هدر او اسراف فيها ناتج عن الانسياق وراء اهداف لا يمكن تحقيقها في ظل قدراتها ومواردها المتاحة، كما انها توفر مرجع مقارنة موثوق جدا يمكن الاعتماد عليه في العملية الرقابية، من خلال مقارنته بما تم

¹ التبيدي، محمد نور. حنفي، محمد. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم ادارة الاعمال. جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان. ص 71-72.

² Bora, B. Borah, Samaryeet. Chungyalpa, Wangchuk. (2017). Op Cite. P 06.

تحقيقه على فترات زمنية مختلفة، وهو وما يساعد على اكتشاف أي حالات انحراف او خروج عما تم التخطيط له بفعالية عالية، وتصحيحها وفق الأساليب والطرق المناسبة، وهو امر لا يمكن التحقق الا من خلال توفر اهداف استراتيجية تستجيب لخصائص (SMART)، وكل هذا يؤدي الى تعزيز الكفاءة والفعالية العامة للمنظمة بغض لنظر عن الظروف البيئية السائدة.

3. تطبيق الاستراتيجية: Strategy Implementation

يقصد بتطبيق الاستراتيجية نقل من مرحلة الاعداد والتخطيط الذي يتم على مستوى الإدارة العليا، الى مرحلة التطبيق والتنفيذ الذي يتم في المستويات التنفيذية، حيث يهتم المسيرون في هذه المستويات بضمان التطبيق الحسن لاستراتيجية المنظمة، من خلال وضع البرامج، والميزانيات والإجراءات الضرورية لذلك، ولكن هذا لا يعني اقتصار دورهم على تطبيق الاستراتيجية، بل لهم دور كبير جدا ايضا في المشاركة في صياغتها الى جانب الإدارة العليا التي يتمثل دورها في هذه المرحلة في المراقبة والتقييم الدوري لضمان التنفيذ الحسن لها.

وعليه فان عملية تطبيق الاستراتيجية تتضمن تحديد ثلاث عناصر أساسية هي:

- **البرامج:** هي مجموعة الخطوات المترابطة والمتكاملة التي تؤدي الى القيام بمهمة ما او انجاز عمل معين، وهي تستهدف الى نقل الاستراتيجية من صورتها النظرية الى الصورة العملية التطبيقية، قصد تجزئتها الى مجموعة خطوات متسلسلة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على النحو المطلوب.
- **الميزانيات:** وتتمثل في تقدير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ كل برنامج من برامج المنظمة، وفي الغالب ما يتم ذلك بشكل تفصيلي وذلك لاستخدامها لأغراض الرقابة المالية فيما بعد.
- **الإجراءات:** هي عبارة عن وصف دقيق للخطوات الضرورية لإتمام كل برنامج من البرامج المحددة سابقا، أي انها تتضمن كيفية انجاز كل نشاط من الأنشطة التي يتضمنها البرنامج.

4. الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control):

على الرغم من كونها آخر خطوة في الإدارة الاستراتيجية الا انها تبدأ بمجرد الانطلاق في التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، وتتم بالتوازي معها، وتهدف الى ضمان السير الحسن لها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتقوم على نشاطين أساسيين هما:

- **النشاط الأول:** تقييم الأداء والحكم على فعالية المنظمة، من خلال مقارنة النتائج الفعلية المحققة بالأهداف المحددة.
- **النشاط الثاني:** تقويم الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء، في حالة ما إذا كانت النتائج الفعلية المحققة لا تساوي الأهداف الموضوعية.

وتُعرف الرقابة الاستراتيجية انها " هي عملية منظمة تهدف الى توفير معلومات حول أداء المنظمة من خلال التغذية الراجعة الناتجة عن ربط الأهداف الاستراتيجية بمعايير أداء معينة، ومقارنتها دوريا بالنتائج الفعلية المحققة، وهو ما يسمح بتحديد أي خروج او انحراف عن مخطط العمل، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها، وهو ما يؤدي الى تحقيق الفعالية في استغلال موارد وتحقيق اهداف المنظمة".¹

¹ شين نوال، (2016/2017)، مرجع سابق، ص 38.

كما تعرف بانها " هي تلك العملية التي تمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لضمان بلوغ أهدافها المخطط لها، من التغذية الراجعة الناتجة عن مقارنة الأداء الحقيقي بالنتائج المراد بلوغها".¹

وعليه فان الرقابة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تهدف الى ضمان بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق رسالتها، من خلال المقارنة المستمرة لنتائج الأداء المحققة فعليا بنتائج الأداء الضرورية لبلوغها. وتقويم وتصحيح الانحرافات التي تحول دون ذلك في حالة وجودها. وهي بذلك لا تمكن المنظمة من اكتشاف مواطن الضعف والاختفاء فقط وانما من اتخاذ الإجراءات الاستباقية الضرورية لمنع تفاقمها بمجرد ظهور البوادر الأولى لها، وهذا بفضل ترابط وتكامل مختلف الأنشطة العملياتية ف ظل الإدارة الاستراتيجية.

ولكون الرقابة الاستراتيجية عملية تهدف لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال اكتشاف مواطن الضعف والانحرافات التي تعيق عملية تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرغوبة، وعليه فانه لضمان فعالية وكفاءة الرقابة الاستراتيجية فإنها لا بد ان تمر بالمراحل التالية:²

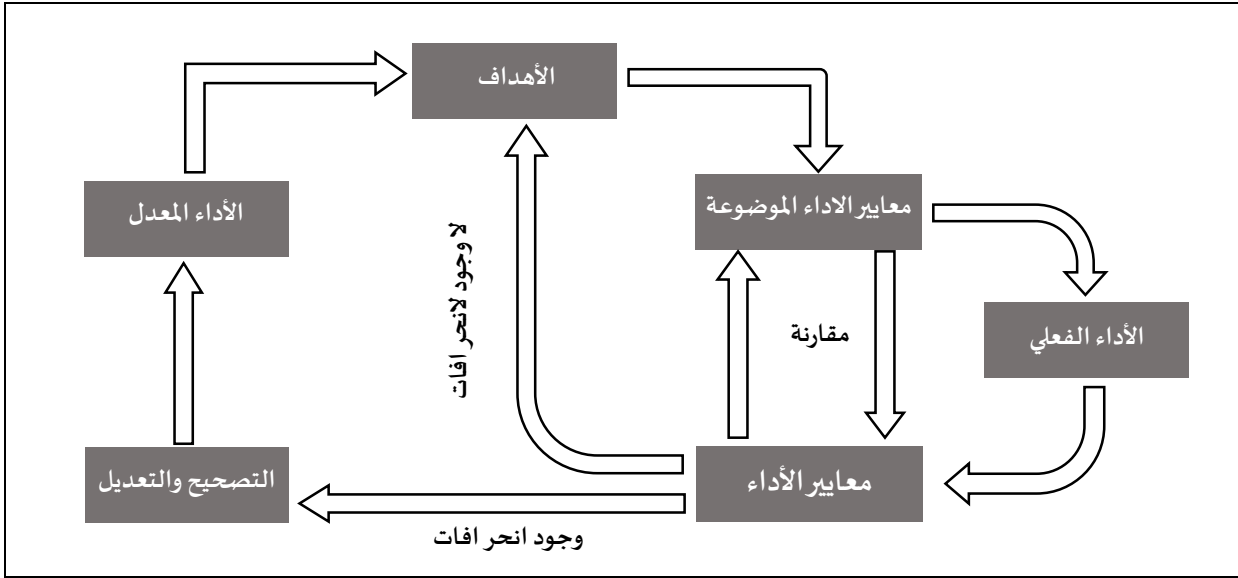
- تحديد الهدف من العملية الرقابية: ويتعلق الامر بتحديد النطاق الذي ستشمله عملية الرقابة، وبهذا فان الهدف منها قد يكون هدفا عاما يشمل المنظمة ككل، او خاصا ومحددا يشمل برنامج او عملية او وظيفة معينة دون الأخرى.
- تحديد معايير واضحة للرقابة الاستراتيجية: ويشير الى تحديد المعايير العامة الواجب توفرها في أداء المنظمة لتكون المنظمة ناجحة في تطبيق استراتيجيتها.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير: وهي عملية الحكم على أداء المنظمة من خلال مقارنة معايير الأداء الفعلية بمعايير الأداء العامة المحددة مسبقا.
- تحديد الانحرافات وتصحيحها: في حالة عدم تطابق معايير الأداء الفعلية مع المعايير العامة الموضوعية، تعمل الرقابة على تحديد أوجه القصور والانحرافات المتسببة في ذلك، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لتقويمها.

ويمكن توضيح آلية عمل الرقابة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

¹ الجنابي، محمد حسين علي حسين. العامري، بان راند عبد الله. (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 26. العدد 117. ص ص 128-151 ص 137.

² بلوم، السعيد. زردومي، أحمد. (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 29. العدد 02. ص ص 331-343. ص 334.

الشكل رقم (03-14): عملية الرقابة الاستراتيجية



المصدر: بلوم، السعيد. زردومي، أحمد. (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 29، العدد 02. ص ص 331-343. ص 335.

ان عملية الرقابة الاستراتيجية هي من اهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تقوم على تحديد معايير واسس الأداء الواجب التقيد بها لبلوغ مستوى الأداء الضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعمل على المحافظة على هذا المستوى من خلال المقارنة المستمرة لمعايير الأداء الفعلي مع معايير الأداء المطلوبة، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم الانحرافات وتصحيح الأخطاء، بل والنبؤ بها واستباقها قبل وقوعها، وهذا بفضل ما توفره الرؤية الاستراتيجية الواضحة للمنظمة من تكامل وترابط لمختلف الأنشطة والعمليات، بحيث يؤدي اكتشاف الخطأ في نشاط او عملية معينة وتصحيحه الى منع وقوع أخطاء أخرى وتفاقم الانحراف في الأنشطة الموالية له، وهذا ما يؤدي في النهاية الى تطابق الأداء الفعلي للمنظمة مع الأداء المطلوب، وبالتالي بلوغ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق رؤية المنظمة.

المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية آلية لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال

في ظل الظروف التي تفرضها المنافسة الحادة، أصبح التحدي الأول بالنسبة للمنظمة يتمثل في بلورة اتجاه عمل واضح، يوفر الفهم الدقيق لجميع افرادها ويعزز من قابليتهم واستعدادهم للقيام بما يجب القيام به على اكمل وجع، ويعمل على تخصيص جميع الموارد الضرورية لبلوغ مجموعة من الأهداف التنظيمية المشتركة، ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية كإطار مهجي مستمر يعمل على ربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بمتغيرات البيئة التي تنشط ضمنها، وذلك للتخفيف من الآثار السلبية التي تفرضها، بالإضافة الى العمل على تعزيز هذه الجوانب بما يضمن تلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار، وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية عن مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي الى تبني الخطط والسياسات الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية المطلوبتين¹ وعليه فان اتباع المنظور الاستراتيجي يمكن المنظمة من تطوير وتعزيز استراتيجيتها التنافسية بما يتماشى والمتغيرات السائدة في السوق، وتطبيق الطرق والآليات التنافسية المناسبة التي تضمن لها الاستمرار والنمو.

¹ Gure, Ali Khalif. Karugu, Janesther. (2018). **Strategic management practices and performance of small and micro enterprises in Nairobi City County Kenya**. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. Vol 03. No 01. PP 1-26. P 03.

هذا ولا تعتبر الإدارة الاستراتيجية آلية مهمة في تعزيز التنافسية على المدى القصير فقط، وإنما تكتسي أهمية أكبر على المدى الطويل، وذلك من خلال الاعتماد على العوامل والقدرات طويلة الاجل وتوجيهها لإحداث تغييرات جذرية قد تشمل جميع المجالات بما في ذلك تقديم سلع وخدمات جديدة وهو ما سيحافظ حالة التفوق التي تحقّقها المنظمة لفترات طويلة من الزمن.¹

1. دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تنبع أهمية الادارة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال تمكين المنظمة من بلوغ الكفاءة والفعالية في ادارة مختلف عملياتها وانشطتها الداخلية، بالإضافة الى التسيير الفعال لعملياتها المالية وإدارة علاقاتها مع الموردين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة، وهذا ما سيؤدي الى تخفيض تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية، من مادة أولية، عمالة وغيرها بما يؤدي الى تعزيز إنتاجية المنظمة التي تعتبر من اهم الجوانب المعتمد عليها لتدنية التكاليف الكلية الى اقل المستويات الممكنة.

كما ان الاعتماد على أنظمة التقييم الاستراتيجية في مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بمعايير ومؤشرات الأداء الضرورية لبلوغ الأهداف التنظيمية، يساعد على الوقوف على جميع الانحرافات وحالات عدم التطابق بدقة كبيرة وتحديد الأسباب الكامنة وراء ذلك، واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة في مراحل متقدمة تضمن عدم تفاقم الوضع او تكرار نفس الأخطاء المرتكبة سابقا، وهو ما يجنب المنظمة الكثير من التكاليف المادية وغير المادية التي قد يكون لها تأثير طويل المدى على تنافسيته.² وهذا فضلا عن تحسين جودة وتوقيت القرارات المتخذة، وتجنب التكاليف الناتجة عن الانسياق وراء قرارات خاطئة او اتخاذ قرارات في أوقات متأخرة.

وتنطلق الإدارة الاستراتيجية من التعرف على موارد المنظمة وامكانياتها، قدراتها ومهاراتها وجميع المميزات والخصائص الداخلية التي من الممكن ان تعتمد عليها في استغلال الفرص الممكن استغلالها وتحقيق عوائد مجدية من خلال ذلك دون غيرها من الفرص الأخرى وتجنب مختلف التهديدات بالطريقة المناسبة وفي الوقت الأمثل، وهذا ما يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناتجة عن السعي لاستغلال الفرص التي يتيحها السوق دون التمكن من ذلك او استغلال الفرص التي تحقق العوائد المطلوبة بالنظر الى التكاليف والموارد المنفقة في سبيل ذلك او خسارة عامل الوقت لصالح منافسيها. وهو ما يمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

ومن خلال اخذ اهداف جميع أصحاب المصالح بعين الاعتبار عند صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الأهداف والغايات الواجب بلوغها، تتمكن المنظمة من توحيد جهود افرادها وتخصيص مواردها وحشدتها في اتجاه واحد نحو المجالات الخالقة للقيمة، وتجنب حالات التشتت والصراع داخل التنظيم والتداخل في المهام والوظائف، نتيجة لمعرفة كل فرد معرفة تامة بما يجب القيام به في إطار المهام الموكلة اليه. وهو ما يعزز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وهي كلها عوامل من شأنها تخفيض التكاليف الاجمالية للمنظمة الى مستويات منخفضة جدا، تمكنها من فرض أسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها.

2. دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجية التميز:

في الكثير من الأحيان ما ترتبط استراتيجية التميز بتقديم منتجات وخدمات فريدة بخصائص متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى وبصورة مستمرة ومتلاحقة تضمن عدم تقليدها من طرف منافسيها، وهو ما يتطلب موارد وقدرات

¹ Pogodina, Tatiana Vitalievna. Muzhzhaleva, Tatiana Viktoevna. Udaltsova, Natalya Leonidovna. (2020). **Strategic Management of the Competitiveness of Industrial Companies in an Unstable Economy.** Entrepreneurship and Sustainability Issues. Vol 07. No 03. PP 1555-1564. P 1555-1556.

² Gauvurova, Beata. Cepel, Martin. Belas, Jaroslav. Davorsky, Jan. (2020). **Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4 Countries –A Comparative Analysis.** Management & Marketing, Challenges of the Knowledge Society. Vol 15. No 04. PP 557-569. P 559.

إبداعية عالية ومصاريف بحث وتطوير كبيرة، الأمر الذي يجعل منها استراتيجية عالية المخاطرة نتيجة للخسائر الكبيرة التي من الممكن ان تتحملها المنظمة في حالة عدم توافق المنتجات والخدمات المقدمة مع حاجات ورغبات الزبائن بالدقة المطلوبة. او عدم طرحها في الوقت المناسب او طرحها في وقت متأخر.

وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق استراتيجية التميز، من خلال عمليات التحليل البيئي الدوية والمستمرة التي تعمل على توفير مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات، العملاء، الأسواق، التكنولوجيا والمنافسين، وهو ما يسمح بتحديد مجالات وجوانب التحسين وغيرها من الجوانب الضرورية لتلبية حاجات ورغبات عملائها بصورة دقيقة، وربما تجاوزها في بعض الأحيان نتيجة المعرفة التنظيمية التي تكتسبها مع مرور الزمن.¹

هذا ويؤدي مبدأ تشارك جميع افراد المنظمة وأصحاب المصلحة في صياغة رسالتها ورؤيتها وتحديد الأهداف الواجب بلوغها الى توفير اتجاه واحد مشترك كفيل بخلق التكامل والترابط بين مختلف الجهود داخل المنظمة وتكوين بيئة داخلية وثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي وتسهل من الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية، بما يشجع على الابداع والابتكار ويزيد من فعالية مساعي التطوير والتحسين التي تتبناها المنظمة في إطار سعيها الى تحسين جودة وتوقيت استجابتها لمختلف الفرص التهديدات التي تفرزها بيئتها الخارجية، بما يضمن تميزها عن باقي المنافسين من خلال مقابلة حاجات ورغبات العملاء بصورة اكثر دقة، وتجنب حالات الفشل والاختفاق الناجمة عن عدم توافق المنتجات والخدمات المقدمة مع تطلعات العملاء.²

المبحث الخامس: التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

تمر المنظمة اثناء دورة حياتها بالعديد من التجارب وتواجه العديد من المشكلات في إطار تفاعلها مع بيئتها، وهو ما سيسمح لها باكتساب المعرفة الضرورية، التي تساعد على الاستجابة لمختلف المشاكل والمتغيرات المستقبلية بكفاءة وفعالية عالية، مستفيدة من خبراتها السابقة.

المطلب الأول: مفهوم ومستويات التعلم التنظيمي:

شهد مجال التعلم التنظيمي اجتهادات كبيرة جدا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها في ظل البيئة التنافسية، وفي هذا الإطار شهد العديد من التعريفات التي تناولت جوانب مختلفة وعلى مستويات مختلفة.

1. تعريف التعلم التنظيمي:

اثار مفهوم التعلم التنظيمي الكثير من الاهتمام في أوساط والباحثين خاصة خلال الآونة الأخيرة، وهو أدى الى تعدد الدراسات التعاريف والمتنوعة للموضوع.

والجدول الموالي يستعرض بعض من اهم التعاريف المقدمة لهذا المفهوم

¹ براهيم، نور الهناء. (2018/2019). التسيير الاستراتيجي ودوره في مواجهة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تيسة-ومؤسسة الاسمنت (SCT) -تيسة- (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال المؤسسات. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. ام النواقي. الجزائر. ص 10-12.

² Semuel, Hatane. Siagian, Hotlan. Octavia, Stefanie. (2017). **the effect of leadership and innovation on deffentiation strategy and company performance**, 7th International Conference on Intercultural "Education and ICT for a Transcultural world", EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain. Procedia- social and Behavioral Sciences. PP 1152-1159. P 1153-1154.

الجدول رقم (03-11): تعريف التعلم التنظيمي

المصدر	التعريف
Dixon (1991)	هو العملية التي يتم من خلالها تطوير المعرفة المتعلقة بعمليات ومدخلات المنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تنشط ضمنها. ¹
Schulz (2002)	يشير التعلم التنظيمي إلى التغير الحاصل في المعرفة التنظيمية، من خلال تعزيز وتحويل معارف المنظمة وخبراتها. ²
Abbasi, Akbari, & Tajeddini. (2015)	هو تطوير واكتساب معرفة ومهارات جديدة نتيجة الاستجابة للمحفزات الداخلية والخارجية، والذي يؤدي إلى تغيير دائم في السلوك الجماعي ويعزز من كفاءة وفعالية المنظمة. ³
Uddin. Luo & Das. (2016)	هو العملية المتغيرة باستمرار الهادفة إلى خلق معرفة جديدة ونقلها إلى حيث يتم استخدامها واستغلالها، وهذا ما يؤدي بدوره إلى خلق معرفة جديدة أخرى يتم استغلالها وقت الحاجة. ⁴
Asabbagh & AL Khalil. (2017)	هو اكتساب معرفة جديدة من طرف الأفراد الذين لهم القدرة والاستعداد على استخدامها في اتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين داخل المنظمة. ⁵
Argot. Sunkee. & Jisso. (2020).	هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الخبرة في أداء عملية معينة إلى معرفة، والتي تؤدي بدورها إلى تغيير المنظمة وتعزز من أدائها المستقبلي. ⁶

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

ومن خلال ما سبق يمكن أيضا من خلال ما سبق استخلاص مجموعة من الخصائص المميزة لهذا المفهوم والمتمثلة في:⁷

- يعتبر التعلم التنظيمي مكونا أساسيا من مكونات ثقافة المنظمة، حيث تكتسب المنظمة المعرفة من كل أنشطتها ووظائفها.
- يقوم التعلم التنظيمي على توحيد الرؤية بين جميع أفراد المنظمة، وتوجيه الجهود إلى تحقيق نفس الأهداف المشتركة. وتعتبر شرطا أساسيا فيه.
- يعمل على خلق مفاهيم، وتصورات ومرجعيات معرفية مشتركة يتم الرجوع إليها متى تطلب الأمر.
- يضم مجموعة من العمليات الفرعية تبدأ باكتساب المعرفة وتنتهي بالذاكرة التنظيمية التي تضم مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات التي يتم الاستفادة منها في المستقبل.

¹ Dixon, Nancy M. (1991). **Organizational Learning: A review of the Literature with Implications for HRD**. Human Resource Development Quarterly. Vol 03. No 01. PP 29-49. P 31.

² Schulz, Martin. (2002). **Organizational Learning**. In Joel, A, C, Baum (Ed). The Blackwell to Organizations. First Edition. PP 415-441. Blackwell Publisher Ltd. P 415.

³ Abbasi, Enayat. Akbari, Morteza. Tajeddini, Keyhan. (2015). **Organizational Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System**. Iranian Journal of Management Studies. Vol 08. No 01. PP 117-138. P 120.

⁴ Uddin, Aftab. Fan, Luo. Das, Anupam Kumar. (2016). **A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning and Knowledge Management on Organizational Innovation**. Management Dynamics. Vol 16. No 02; PP 42-54. P 44.

⁵ Asabbagh, Mouaz. AL Khalil, Abdul Hamid. (2017). **The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus city)**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol 07. No 04. PP 560-578. P 563.

⁶ Argot, Linda. Lee, Sunkee. Park, Jisso. (2020). **Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions**. Management Science. Vol 67. Vol 09. PP 5399-5429. P 5402

⁷ النجار، احمد كرم. احمد، محمد عبد العزيز سيد أحمد. (2021). **ممارسات التعلم في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام للعاملين: دراسة تطبيقية. دراسة تطبيقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. المجلد 21. المجلد 01. ص ص 244-266. ص 246.**

- ينشأ التعلم التنظيمي عندما يتم الاعتماد على المعرفة في جميع عمليات المنظمة، بالإضافة الى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرسومة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
- يعتبر كمياري يتم الرجوع اليه للحكم على نجاح او فشل المنظمة.
- ينتج عن التجارب والخبرة المتراكمة لمنظمة على جميع المستويات.
- عملية تغيير وتحسين مستمرة تعتمد على الأفكار الجديدة.

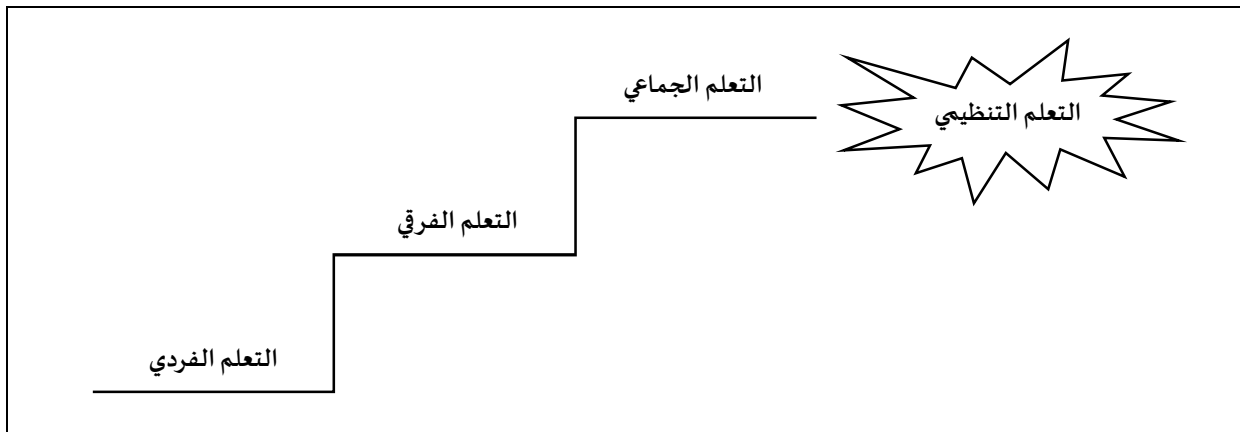
كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي تعريفا شاملا على انه عملية مستمرة تهدف الى خلق معرفة جديدة تمكن المنظمة من بلوغ الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال تطوير فهم واضح حول البيئة التي تنشط ضمنها، وإجراء التغيير الضروري الذي يحقق لها التوافق الجيد معها، ويضمن لها الاستجابة السريعة والمناسبة لجميع المتغيرات الحاصلة فيها.

2. مستويات التعلم التنظيمي:

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم متعددة الابعاد، بحيث يمكن ان يحدث على مستويات مختلفة، تتراوح من الفرد الى الجماعة. كما يمر بمجموعة من العمليات التي تضمن تحويل مختلف البيانات والمعطيات المتاحة الى معرفة، وتخزينها على مستوى المنظمة لاستخدامها وقت الحاجة.

تم تحديد مستويات التعلم التنظيمي وفقا للأدبيات التي تناولت الموضوع في ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الفريق والتعلم الجماعي او التعلم على مستوى المنظمة.

الشكل رقم (03-14): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع أدناه.

أ. **التعلم الفردي:** يرتبط التعلم الفردي بالقدرات الفكرية والمعرفية للأفراد، كالتصورات والخبرات والتفكير الذاتي، ويتعزز من خلال الدافعية الشخصية والاهتمام، بحيث لا يتحقق التعلم الفردي الا من خلال وجود هدف يسعى الفرد الى تحقيقه، ويشير الى التغيير المستمر الذي يطرأ على سلوك الفرد، نتيجة المعارف والخبرات المتراكمة التي يكتسبها مع مرور الزمن، والتي تصحح وتتعزز من خلال التغذية الراجعة ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المراد تحقيقها.¹

¹ معزوزي، منيرة. لطرش، جمال. أثر التعلم التنظيمي في ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة موبيليس-دراسة حالة وكالات ولاية جيجل. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 05. العدد 04. ص ص 214-239. ص 221.

ب. التعلم الفرقي: تعتبر مجموعات العمل او فرق العمل من اهم العوامل الفعالة جدا، التي تعتمد عيها المنظمة لتحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين نوعين من الفرق التنظيمية، فرق العمل وهي مجموعات العمل التي تنشط في المنظمات التقليدية، وفرق الأداء المتميز وهي مجموعات العمل التي تنشط في المنظمات المتوجهة نحو التعلم وهي تلك الفرق التي تقوم على تبادل المعلومات والأفكار بين أعضائها بهدف التوصل الى معارف جديدة من شأنها تفعيل العمل الجماعي للفرق والارتقاء بأدائه وبالتالي بالأداء العام للمنظمة.¹

ج. التعلم الجماعي: يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على تحقيق الاستمرارية في اكتساب، نقل وتشارك المعرفة على نطاق واسع بين جميع افرادها، خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات، السياسات، وخاصة المشاكل التي تعيقها وتعرقل السير الحسن لأنشطتها وعملياتها، وهنا تبرز أهمية التعلم على مستوى المنظمة كأعلى مستويات التعلم التنظيمي وأهمها، حيث يشير الى تلك الحالة التي يتم فيها تبادل، نقل، وتشارك المعرفة بين جميع افراد المنظمة، بغض النظر عن وظائفهم او مستوياتهم التنظيمية، وهو ما يسمح للمنظمة بتوسيع وتنمية قاعدة معارفها واستحضارها وقت الحاجة وبسرعة كبيرة. ويجنبها مختلف المشاكل الناجمة عن ضياعها وفقدانها.²

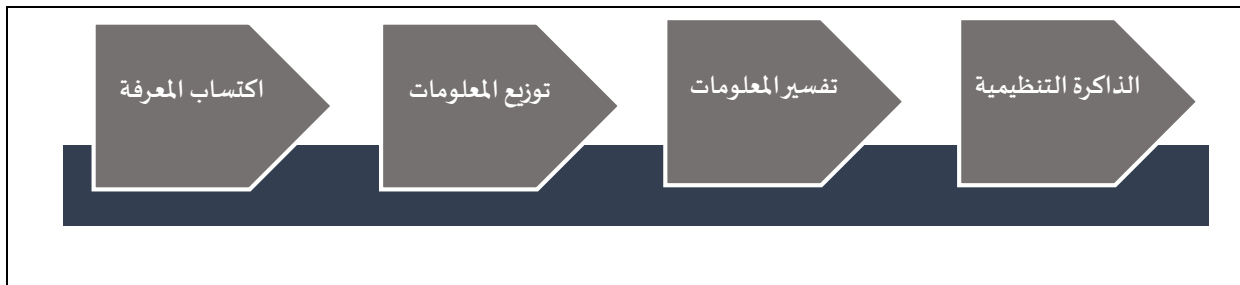
المطلب الثاني: عمليات التعلم التنظيمي وانواعه

تكون المنظمة متعلمة إذا كانت قادرة على استخدام المعارف والخبرات التي اكتسبها افرادها من خلال مختلف المصادر المتاحة في جميع أنشطتها وعملياتها وفي حل المشاكل التي تواجهها والاستفادة منها في تحسين وتطوير أدائها، وهو ما يتطلب المرور بمجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة تنتهي بتكوين المنظمة لذاكرة تنظيمية، تمكنها من جمع هذه المعارف والخبرات والمحافظة عليها لاستخدامها وقت الحاجة.

1. عمليات التعلم التنظيمي:

تشير الى مجموعة العمليات الهادفة الى تضمين المعرفة المكتسبة من طرف الافراد والمجموعات في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة، من خلال اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03-15): عمليات التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Namada, Juliana Mulaa. (2018). **Organizational Learning and Competitive Advantage**. In Malheiro, Armando. Ribeiro Fernanda. Jamil, George Leal. Rascao, Jose Pocas. Mealha, Oscar (Eds). Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments. PP 86-104. IGI Global. P 87-90.

¹ رحمون، رزيقة. السبتي، وسيلة. تفرارت، يزيد. (2019). **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات**. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 03. العدد 03. ص ص 518-525. ص 522-523.

² تيشوداد، كريمة. العيداني، الياس. (2021). **التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة فرع انتيبوتيكال صيدال**. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 12. العدد 01. ص ص 01-19. ص 05.

ويمكن توضيح هذه العمليات من خلال ما يلي:

أ. اكتساب المعرفة: وهي العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة، بالاعتماد على العديد من الأنشطة التنظيمية المختلفة أهمها: الدراسات الاستطلاعية للعملاء، البحث، أنشطة التطوير، مراجعة الأداء، وتحليل منتجات المنافسين، وحسب Huber 1991 فإن المنظمة يمكن تكتسب المعرفة من خلال خمسة أنشطة أساسية هي: التعلم الفطري أو الموروث، التعلم بالتجارب، التعلم غير المباشر، التعلم بالمهارات، والتعلم من خلال البحث والملاحظة.

ب. توزيع المعلومات: يشير توزيع المعلومات الى العملية التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات بين الافراد، المجموعات ومختلف الوحدات داخل المنظمة، وتقوم هذه العملية على محددتين اساسين هما: مكان جمع ودمج المعلومات المتأتية من مختلف الأقسام والوحدات، وكمية ونوعية هذه المعلومات، بحيث كلما تم تجميع كمية اكبر من المعلومات ذات الجودة العالية في مكان أكثر تركيزا، كلما كان التعلم التنظيمي أكثر فاعلية وانتشارا، وهذا ما يسهم في تعزيز الفهم المشترك بين جميع الافراد، هذا ولا يؤدي توزيع المعلومات الى توليد معرفة جديدة فحسب بل الى تطوير فهم واضح وتصورات أكثر عمقا للمشاكل والقضايا التي تواجه المنظمة، كما يجعل أيضا من عملية استرجاعها وقت الحاجة امرا في غاية السهولة بسبب تعدد المصادر لنفس المعلومة.

ج. تفسير المعلومات: يتعلق تفسير المعلومات بالعملية التي يتم من خلالها تفسير البيانات والمعطيات الى معرفة وفهم للمحيط من طرف قادة ومسيري المنظمة، ويعرف تفسير المعلومة على انه " عملية تفسير الاحداث وتطوير الفهم المشترك والمخططات المفاهيمية"، وفي هذا الإطار أشار Huber الى ان التعلم التنظيمي يحدث بدرجة أكبر كلما كانت هناك تفاسير مختلفة لنفس المعلومة داخل التنظيم، وذلك لتغير نطاق السلوك المحتمل للمؤسسة بدرجة أكبر عما هو الحال في حالة وجود تفسير واحد وهو ما يتوافق مع تعريف التعلم التنظيمي.

د. الذاكرة التنظيمية: تشير الذاكرة التنظيمية الى البيانات، المعلومات والمعرفة التي تم انشاؤها وتكونها منذ وجود المنظمة، وهي في اغلب الأحيان عبارة عن تجارب ورؤى ومعرفة غير موثقة¹. وتعتبر من اهم العوامل التي تساعد على توحيد الجهود الفردية وتسهيل عملية التغيير لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية، كما تجنب المنظمة العديد من النتائج السلبية الناجمة عن تضيق المعرفة. وتعتمد المنظمة في تخزينها للمعرفة على مقاربتين أساسيتين، تقوم الأولى على الافراد في تخزينها للمعرفة وعلى مختلف التفاعلات القائمة بينهم، تعتمد المقاربة الثانية على مختلف الوسائل والآليات التكنولوجية المتاحة، وذلك لتجنب ضياع المعرفة الناتجة عن فقدان المورد البشري².

2. أنواع التعلم التنظيمي:

تعتمد المنظمة في إطار سعيها الى تحقيق المعرفة التنظيمية على العديد من أنواع التعلم، التي تختلف باختلاف الطريقة المتبعة فيها، او الهدف منها، او باختلاف توجهات المنظمة الحالية والمستقبلية، وفيما يلي استعراض لاهم أنواع التعلم التنظيمي:

¹ Namada, Juliana Mulaa. (2018). **Organizational Learning and Competitive Advantage**. In Malheiro, Armando. Ribeiro Fernanda. Jamil, George Leal. Rascao, Jose Pocas. Mealha, Oscar (Eds). Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments. PP 86-104. IGI Global. P 87-90.

² Dahinine, Benameur. Bensahel, Wassila (2018). الذاكرة التنظيمية: بين التعلم من الماضي وبناء المستقبل دراسة استكشافية لحالة مؤسسة قائمة على المعرفة. Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit. المجلد 05. العدد 02. ص ص 22-42. ص 23-29

الجدول رقم (03-12): أنواع التعلم التنظيمي

التصنيف	النوع	التعريف
Dawes (2003)	التعلم الموروث	المعرفة المطورة والمنشأة من طرف مؤسسي المنظمة.
	التعلم التجريبي	العلم الذي يتم الحصول عليه من خلال التجربة التي قد تكون تجربة مقصودة او غير مقصودة
	التعلم المتبادل	ويشير الى العلم الذي يتم الحصول عليه من خلال تجارب تم اجرائها من طرف أطراف خارجية.
Argyris & Schon (1978)	التعلم الاحادي	يحدث هذا النوع من التعلم عندما يجيب افراد المنظمة على المشاكل والقضايا التي تطرحها بيئة لمنظمة، من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
	التعلم الثنائي	هذا النوع لا يتحكم فقط في العمليات الحالية، ولكن يشمل أيضا تصحيح الثقافة، السياسات، الأهداف والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي. كما يتضمن تغيير القاعدة العلمية للكفاءات والاعمال المشتركة للمنظمة.
	التعلم الثلاثي	يقوم على تغيير أساليب التفكير، ويؤدي خلق علوم ومعرف جديدة كلياً، من خلال تغيير النظرة الى الظواهر والمشاكل المطروحة.
Marquardt (2002)	التعلم التكيفي	يحدث هذا النوع عندما يتعلم الافراد، الجماعات والمنظمات من خلال التجربة والتقييم والذاتي، وعلى مستوى المنظمة يحدث عندما تسعى المنظمة الى تحقيق هدف معين، وتقوم بتحليل النتائج المتوصل اليها من ناحية التوافق مع الهدف المرسوم، وتصحيح الانحرافات والاطفاء.
	التعلم التطلعي	يحدث هذا النوع عندما تسعى المنظمة الى التعلم من خلال السيناريوهات المستقبلية المحتملة، ويتحقق من خلال السعي الى تجنب النتائج والتجارب السلبية وتحديد الفرص المستقبلية والعمل على إيجاد أفضل سبل استغلالها.
	التعلم العملي	يتضمن العمل على قضايا حقيقية، والتركيز على العلم الذي تم الحصول عليه، والأداء الفعلي لإيجاد الحلول المناسبة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Saadaat, Vajihed. Saadat Zeynab. (2016). **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success.** 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 230. No 01. PP 219-225. P 222

انه وبالرغم من اختلاف الأنواع والأساليب التي تتبعها المنظمات في تحقيق التعلم التنظيمي، الا ان الهدف من ذلك يبقى واحد، وهو تحقيق الفهم الجيد، الواضح والمستمر لجميع العوامل التي تؤثر على عمل المنظمة سواء كانت داخلية او خارجية، وذلك لتحقيق التأقلم الكامل مع البيئة التي تنشط ضمنها، وتطوير القدرة على الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات التي تفرضها، وهذا ما يمكنها من تحقيق التفوق والاسبقية على منافسيها، وتحقيق مزايا تنافسية واستدامتها.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي آلية لتحقيق التنافسية المنظمة

لا يمكن اعتبار التعلم التنظيمي كرفاهية او كنشاط ثانوي او مكمل لأنشطة المنظمة الاساسية، وانما ضرورة ملحة تفرضها المنافسة العالية، وذلك للتعامل الجيد مع مختلف العوامل التي تحكم جميع جوانب العمل فيها، حيث يعتبر كوسيلة ضرورية لتحقيق التفوق الحالي، وضمان استمرار هذه الحالة من التفوق في المستقبل، من خلال التعلم بوتيرة أسرع من المنافسين، اذ لا يمكن الاعتماد عليه كمصدر للميزة التنافسية الا إذا كان يتطور بمعدل أكبر من او يساوي معد تطوره لدى المنافسين.

ان تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، في ظل العوامل البيئية الكثيرة والمتعددة، يفرض على المنظمة تغيير فهمها واستيعابها للمتغيرات السادة باستمرار، بالاعتماد على معارفها وخبراتها السابقة، وهو ما يمكنها من التعامل الجيد معها وتحقيق الاستجابة المثالية لها، وخاصة وأنها قدرات تتطور بصورة تراكمية وتعزز باستمرار مع مرور الزمن مع كل تجربة او موقف تتعامل معه المنظمة.

وفي هذا الإطار ووفقا لوجهة النظر القائمة على الموارد تعتبر مختلف موارد وقدرات المنظمة القاعدة التي تستند عليها في صياغة استراتيجيتها التنافسية، والتي تعبر عن مجموعة الخطوات المطلوبة لتحقيق التوافق المثالي مع ظروف السوق أخذاً بعين الاعتبار لما هو متاح لديها

وتصنف الموارد الي موارد ملموسة او مادية كمختلف التجهيزات والآلات، وموارد معنوية او غير ملموسة كالموارد البشرية، المعلوماتية، شبكة العلاقات، بالإضافة الى القدرات التنظيمية التي تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين مختلف مواردها المادية والمعنوية بصورة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج المحددة.

ويعتبر التعلم التنظيمي من اهم القدرات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق درجة تنافسية عالية، كونه يعتبر من الموارد غير الملموسة التي تتميز بجملة من الخصائص تجعل منه المصدر الأول للميزة التنافسية، والتي تسمى اصطلاحا بخصائص (VRIN) حيث:

- ذات قيمة **Valuable**: حيث يعتبر من القدرات ذات القيمة العالية جدا كونه يساعد المنظمة على الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، وهو ما يؤدي الى تحقيق موقع تنافسي مريح في السوق، من خلال توفير المعلومات اللازمة لتطوير فهم واضح وأعمق للمحيط وبالتالي تحقيق القدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وارضائهم بكفاءة عالية. كما يساعد أيضا على إزالة الغموض والتعقيد الذي يميز المحيط ويقلل من احتمالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاطئة.
- نادر **Rare**: يعتبر من المفاهيم المعقدة متعددة الابعاد، صعبة التحقق، لأنه يقوم على مهارات تنظيمية خاصة لتوليد معرفة جديدة وتكييفها مع المعارف المكتسبة سابقا، وهو ما يجعل من توفر هذه المهارات بنفس الجودة والخصائص من طرف مجموعة من المنظمات والقيام بالعملية بنفس الطريقة امرا لا يحدث الا في حالات قليلة جدا.
- غير قابل للتقليد **Inimitable**: يعتبر التعلم التنظيمي أيضا من الموارد النادرة الغير قابلة للاستبدال لكونه يتمثل في مخزون المعلومات التي تحوزها المنظمة، فعلى الرغم من إمكانية ملاحظة السلوك المتولد عنه الا انه لا يمكن التعرف على الأسباب الكامنة والتفاسير المنطقية وراء حدوثه. وهذا ما يجعل من تقليده امرا مستحيلا.

- غير قابل للاستبدال Non-Substituable: لكونه من الموارد غير الملموسة ذات الأسس المرسخة في ثقافة المنظمة وفي عملياتها التنظيمية، فإنه يعتبر من الموارد التي لا يمكن استبدالها أو نقلها بسهولة.¹

1. دور التعلم التنظيمي في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

يبرز دور التعلم التنظيمي في تحقيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال ما يعرف بمنحى التعلم أو منحى الخبرة، حيث يقوم هذا الأخير على افتراض أساسي مفاده أن أداء ونتائج المنظمة تتحسن كلما اكتسبت خبرة أكبر، وإنها تحقق معدلات تحسن عالية جدا في المراحل الأولى من تراكم الخبرة، بينما ينخفض هذا المعدل في المراحل المتقدمة.²

وشاع استخدام هذا المفهوم وبكثرة من طرف المنظمات الصناعية، كونه يمكنها من الاستفادة من تخفيض تكاليفها الاجمالية كلما ضاعفت كمية إنتاجها، نتيجة للخبرة التي يكتسبها افرادها بصورة تراكمية المكتسبة بصورة تراكمية مستفيدين من الأخطاء المرتكبة من طرفهم في كل مرة والسعي الى تصحيحها، أو من خلال تجارب الآخرين، وهو ما يكسبهم المهارة اللازمة والمزيد من العلم والمعرفة فيما يتعلق بطرق وأساليب العمل، ما يؤدي الى توفير الكثير من الوقت والجهد بالإضافة الى تقليل الخسائر الناجمة عن المنتجات المعيبة أو هدر الموارد أو إعادة القيام بنفس العملية لأكثر من مرة، ولهذا السبب يعد معدل دوران العمال من اهم المخاطر التي تحد من فعالية التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبصورة كبيرة جدا.³

كما يساعد التعلم التنظيمي على تحديد الانشط الغير فعالة المتسببة في ارتفاع تكاليف المنظمة بدقة عند تحليل سلسلة القيمة وتحديد أوجه النقص والقصور التي تعترضها وتصحيحها، وإعادة تشكيل سلسلة القيمة مرة أخرى وبسرعة كبيرة، ما يمكن المنظمة من الحفاظ على تكلفة مختلف أنشطتها في اقل مستوى ممكن.⁴

2. دور التعلم التنظيمي في تحقيق استراتيجية التميز

تقوم استراتيجية التميز على خلق منتجات متفردة ذات جودة عالية لتمييزها عن المنتجات المنافسة، وتقديم قيمة أكبر للعميل مع أسعار مرتفعة نسبيا، ولذلك تركز اغلب المنظمات المعتمدة على هذه الاستراتيجية على أنشطة البحث والتطوير، الأصول المتميزة، التكنولوجيا المتطورة، بالإضافة الى المعرفة العالية لموظفيها، لتمييز منتجاتها على المنافسين.⁵

وترتبط هذه الاستراتيجية ارتباطا مباشرا بالابتكار، سواء الابتكار على مستوى المنتج أو الابتكار على مستوى العملية، لكونه يعتبر واحد من اهم العوامل الأساسية لنجاح المنظمة، خاصة مع درجة المنافسة الحادة التي تشهدها مختلف الأسواق، التغير الكبير وعدم التأكد وغيرها من العوامل الأخرى التي أدت الى تعدد مجالات الابتكار، وتقديمه كأهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ Santos-Vijande, Maria Leticia. Lopez Sanchez, José Angel. Trespalacios. (2012). **How Organizational Learning affect a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance**. Journal of Business Resrarch. Vol 65. No 08. PP 1069-1089. P 1081.

² Musaji, Serghei. Schulze, William S. De Castro, Julio O. (2020). **How Long Does it Take to Get to the Learning Curve? .Academy of Management Journal**. Vol 63. No 01. PP 205-223. P 207.

³ عبايدية، يوسف. (2018/2017). **التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، (أطروحة دكتوراه)**. تخصص علوم اقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس، سطيف-1. الجزائر. ص 197

⁴ بلجازية، عمر. الشلبي، فراس. (2020). **أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية**. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 18. العدد 02. ص ص 115-123. ص 117.

⁵ Widuri, Retaningtuas. Sutanto, Jennifer Evelin. (2018). **Differentiation Strategy and Market Competition as Determinants of Earnings Management**, 3rd International Conference on Tourism, Accounting, and Social Science. Advances in Economics, Business and Management Research. Vol 69. PP 171-176. P 172.

ومن هنا برز دور التعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة جدا في توليد المعرفة والأفكار الجديدة وزيادة القدرة على فهمها وتنفيذها. فضلا عن كونه العامل الأساسي لتحقيق التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وحتى العمليات، وتساعد المستويات المتقدمة من التعلم التنظيمي على تبني الابتكارات الجذرية، وهذا ما يمكن المنظمة من احتلال موقع ريادي ضمن الأسواق الحالية، كما يمكنها من تغيير الأسواق والتوجه الى أخرى بدل التكيف والتأقلم من تغيرات الأسواق الحالية، أو خلق أسواق جديدة كلياً وإعادة تشكيل ورسم قواعد المنافسة من جديد.

هذا ويؤدي التعلم التنظيمي أيضا الى تحقيق رضا العميل من خلال المعلومات والأنشطة المرتبطة بالسوق عن طريق تنفيذ الأفكار والطرق والأجهزة المختلفة الكفيلة بتلبية حاجات ورغبات العملاء بالصورة المطلوبة، كما تسمح المرونة المتأصلة في المنظمات المتوجه نحو التعليم بإعادة تخصيص الموارد بسرعة كبيرة عند اكتشاف فرص جديدة واستغلالها قبل ان يصل المنافسون اليها.¹

¹ Santos-Vijande, Maria Leticia. Lopez Sanchez, José Angel. Trespalacios. (2012). **Op cit.** P 1082.

خلاصة الفصل:

ان بلوغ الأهداف التنظيمية بالفعالية المطلوبة والاستمرار في تحقيق نتائج متميزة ترضي جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، لا يتحقق الا من خلال كسب رضا العميل وتحقيق ولائه، عن طريق تقديم منتجات وخدمات تتناسب مع حاجاته ورغباته وبصورة دقيقة، وهذا ما يعتبر امرا في غاية الصعوبة والتعقيد في ظل بيئة ذات درجة منافسة عالية، نظرا لتغير هذه الحاجات والرغبات بشدة وارتباطها بالعوامل الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ارتباطا مباشرا، وهو ما يزيد من حدة ثقلها وصعوبة التنبؤ بها، ويضع المنظمة امام حتمية مجارات هذه التغيرات بالطريقة المثالية وفي الوقت المناسب، وعليه التخلي عن الأساليب الإدارية الجامدة، وتبني أساليب جديدة أكثر ديناميكية ومرونة.

ولهذا يعتبر التميز المؤسساتي الفلسفة الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف، وهذا بفضل اختلاف آلياته ومدخله وتعددتها، الامر الذي يجعل منه منهجا اداريا مرنا، قابلا للتطبيق في جميع المنظمات وفي ظل جميع الظروف والمتغيرات والحالات الاقتصادية السائدة، حيث لا يركز على حجم الموارد والقدرات المملوكة من طرف المنظمة بقدر تركيزه على جودتها ونوعيتها، يتيح لها إمكانية الاستفادة منها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وتقديم قيمة متميزة للعميل، تسمح لها ببناء مزايا تنافسية قوية واستدامتها اما من خلال السيطرة بالتكاليف بتقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة تحقق اهداف المنظمة في الحالات التي تسود فيها الحساسية العالية للسعر، او لخدمة الزبائن اللذين يعتمدون على هذا الأخير كأساس للمفاضلة بين البدائل المعروضة امامهم، او من خلال الاعتماد على استراتيجية التميز وتقديم منتجات وخدمات بخصائص فريدة عن غيرها، تسمح لها بتحقيق أهدافها في الحالة العكسية، او حتى الدمج بين الاستراتيجيتين. وكل هذا لا يتحقق الا من خلال تبني الآلية المناسبة التي تتماشى مع قدرات وموارد المنظمة من جهة ومع ظروف ومتغيرات بيئة عملها من جهة أخرى.



الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لطالما عانت المؤسسات الجزائرية من مشكل عدم قدرتها على بلوغ درجة تنافسية عالية تمكنها من اختراق أسواق اجنبية والمنافسة على المستوى الدولي، وانحصارها في الأسواق المحلية فقط، ولعل ذلك راجع الى عدم تميز هذه الأخيرة بدرجة منافسة عالية، تدفع بالمنظمات الى الاجتهاد والسعي الى تقديم أفضل العروض الممكنة بما يتماشى ورغبات زبائنها وعملائها عن طريق تبني أفضل المناهج والفلسفات الإدارية الحديثة، وهو الحال بالنسبة لمعظم القطاعات الاقتصادية الجزائرية.

ويعتبر قطاع التأمين من بين القطاعات الاقتصادية التي تخلق نوعا من الاستثناء، اذ يشهد درجة منافسة لا بأس بها، كونه يضم عدد كبير من المؤسسات التي تقدم مجموعة من الخدمات المتماثلة تقريبا، ولهذا سعت دراستنا الى التعرف على دور التميز المؤسسي في تحقيق تنافسية منظمات الاعمال بالتطبيق على مؤسسات هذا القطاع، اذ لا يمكن الحكم على التنافسية في ظل سوق احتكارية، وذلك من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض، نحاول من خلاله جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها احصائيا لاستخلاص العلاقة بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة بالاعتماد على مجموعة من المقاييس الإحصائية المناسبة لذلك والتي يوفرها برنامج تحليل الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، بالإضافة الى الاعتماد على التقارير للمجلس الوطني للتأمينات، لتحليل تنافسية قطاع التأمين الجزائري. وقد تم هذا ضمن المباحث الثلاث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تنافسية قطاع التأمين الجزائري
- ❖ المبحث الثاني: ثبات أداة الدراسة وصف العينة المدروسة
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تنافسية قطاع التأمين الجزائري

يعتبر سوق التأمينات من أعرق وأشهر القطاعات الاقتصادية في الجزائرية، اذ يعود تاريخ تأسيس اول مؤسسة ناشطة لحد الان في الجزائر الى سنة 1901 وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، اما اول مؤسسة تأسست غداة الاستقلال فكانت المؤسسة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) سنة 1963، لتظهر بعدها العديد من المؤسسات العمومية الأخرى، والتي كانت متخصصة في نوع او فرع واحد من التأمين، واستمر هذا الوضع الى غاية سنة 1990، اين ظهر القانون الهادف الى تعزيز استقلالية المؤسسات ورفع التخصص، وبهذا وسعت اغلب مؤسسات التأمين الجزائرية نطاق تخصصها ليشمل جميع الأنواع والفروع التأمينية، وتظهر مجموعة من المؤسسات الخاصة.

وفي سنة 2006 وبموجب القانون الصادر في 20 فيفري من ذات السنة، والهادف الى الفصل والتفريق بين تأمين الأشخاص وتأمين الاضرار، وبهذا أصبحت الفروع التأمينية تندرج ضمن نوعين اساسين فقط هما تأمين الأشخاص وتأمين الاضرار، وتظهر مجموعة من المؤسسات المتخصصة في تأمين الأشخاص او تابعة لمؤسسات اصلية. وتتمثل مؤسسات التأمين الناشطة في الجزائر فيما يلي:

■ مؤسسات تأمين الاضرار:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

- الشركة الوطنية للتأمين.

SAA : Société Nationale d'Assurance

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.

CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

- الشركة الجزائرية للتأمينات.

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurance

- الشركة الجزائرية لتأمين ضمان الصادرات.

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations

- الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين.

CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

- الجزائرية للتأمين.

Gig Algeria : L'Algérienne des Assurance

- شركة ضمان القرض العقاري

SGCI : Société de Garantie de Crédit Immobilier

- ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين

Trust Algeria d'Assurance et de Réassurance

- السلامة للتأمينات الجزائر

SALLAMA Assurance Algérie

- شركة تأمين المحروقات.

CASH : Compagnie d'Assurance des Hydrocarbure

GAM : General Assurance Méditerranéenne	- التأمين العام المتوسطي
Alliance Assurance	- اليانيس للتأمينات
AXA : Assurance Algérie Dommage	- أكسا الجزائر اضرار
CARDIF El-Djazaire	■ مؤسسات تأمين الاضرار - كارديف الجزائر
CAARAMA Assurance	- كرامة للتأمين.
AMANA Assurance	- امانة للتأمين.
TALA : TAAMINE LIFE ALGERIA	- تأمين لايف الجزائر.
MACIE VIE	- مصير للحياة.
AXA : Assurance Algérie Vie	- أكسا الجزائر اشخاص

وسنحاول من خلال المطالب المالية استعراض تطور بعض المؤشرات، التي من شأنها توفير صورة أوضح لحالة سوق التأمين الجزائري وحالته ووضعته التنافسية.

المطلب الأول: تطور قطاع التأمين الجزائري:

شهد قطاع التأمين الجزائري منذ صدور القانون الهادف الى رفع التخصص وتعزيز استقلالية مؤسسات التأمين الجزائرية، وخاصة خلال السنوات الأخيرة، التي شهدت زيادة ملحوظة في عدد مؤسسات التأمين داخل الجزائر، وهو ما زاد من درجة منافسة القطاع ودفع بها الى مضاعفة جهودها التسويقية الامر الذي انعكس على تطور وازدهار قطاع التأمين ككل.

1. تطور الإنتاج الإجمالي لقطاع التأمين الجزائري

يمكن تقسيم قطاع التأمين الجزائري الى سوق مباشر يضم نوعين من أنواع التأمين يعتبران اهم نوعين تأمينيين في الجزائر وهما تأمين الاضرار وتأمين الأشخاص، وبالإضافة الى القبولات الدولية، وقد عرف القطاع تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة، وهو ما يوضحه الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم (01-04): تطور انتاج السوق الجزائري للتأمينات (2021/2015)

(الوحدة : مليار دينار جزائري)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
133184	126207	132222	126198	121717	119192	118802	تامين الاضرار
13438	12410	14037	12629	13253	11461	10316	تامين الاشخاص
146622	138617	146259	138259	134970	130653	129118	السوق المباشر
6657	6059	5888	4377	3765	2884	2133	القبولات الدولية
153279	144676	152148	143148	138735	133537	131251	المجموع

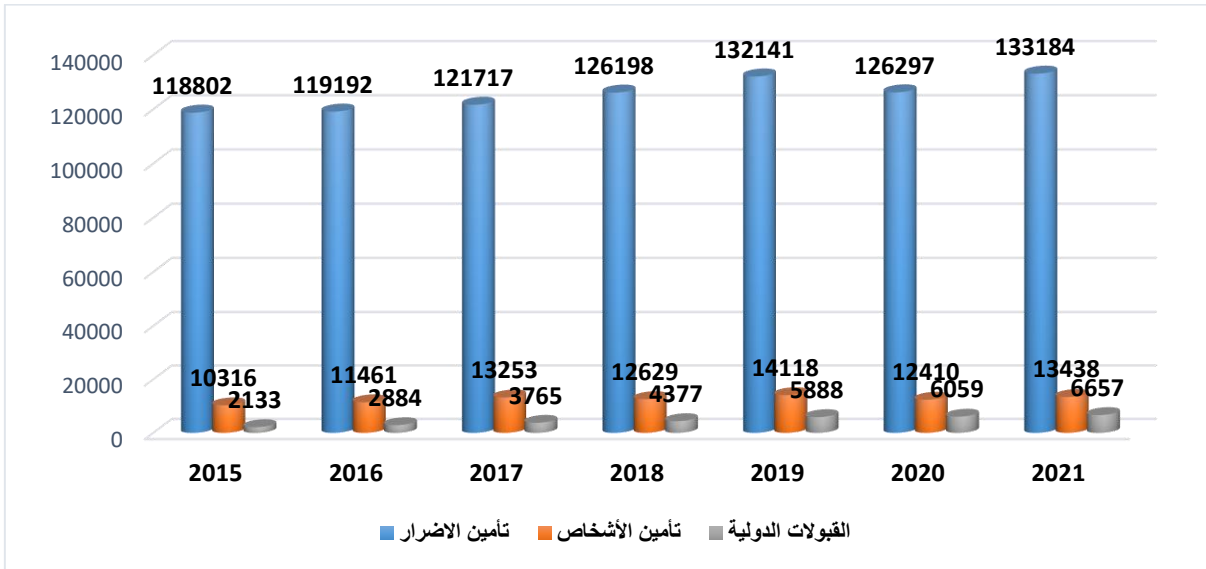
المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يوضح الجدول أعلاه تطور انتاج قطاع التامين الجزائري خلال الفترة (2021/2015)، حيث بلغ رقم الاعمال الإجمالي للقطاع سنة 2015 قيمة 131251 مليار دينار جزائري، ليشهد بعد ذلك تطورا مستمرا لغاية سنة 2019 أين بلغ 152148 مليار دينار جزائري، ليتراجع سنة 2020 بمعدل 4,9% ليحقق قيمة 144676 مليار دينار جزائري، ليعاود الارتفاع مجدد سنة 2021 محققا قيمة 153269 مليار دينار جزائري.

ولتوفير فهم أعمق وصورة واضحة حول انتاج قطاع التامين الجزائري تم ترجمة معطيات الجدول اعلاه الى الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (01-04): تطور انتاج السوق الجزائري للتأمينات حسب النوع (2021/2015)

(الوحدة : مليار دينار جزائري)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يوضح الشكل أعلاه انتاج قطاع التامين الجزائري حسب الفترة (2021/2015)، حيث نلاحظ ان ما يتراوح بين 87% و 91% من اجمالي انتاج القطاع يتمثل في انتاج تامين الاضرار، ومثل انتاج تامين الأشخاص نسب منخفضة نسبيا بلغت في أقصاها نسبة 9,5%، بينما لم يمثل تامين القبولات الدولية الا نسب محتشمة جدا تراوحت بين 1,5% و 4%.

2. تطور انتاج السوق الجزائري للتأمينات حسب نوع التأمين

حيث سيتم من خلال هذا العنصر التطرق الى تطور انتاج كل من تأمين الاضرار وتأمين الأشخاص، حيث يضم كل نوع من هذه الأنواع عدة فروع تأمينية وهو ما سيتم التطرق اليه من خلال النقاط التالية:

- تطور انتاج تأمين الاضرار (2021/2015)

يعتبر تأمين الاضرار النوع الأول من الأنواع التأمينية السائدة في الجزائر، وأكثرها أهمية ومساهمة في الناتج المحلي، ويضم الفروع التأمينية التالية

- تأمين السيارات:
- تأمين الحرائق والمخاطر المتعددة
- تأمين النقل
- تأمين المخاطر الزراعية
- تأمين القروض

والجدول الموالي يوضح تطور انتاج تأمين الاضرار في الجزائر خلال الفترة (2021/2015)

الجدول رقم (04-02): تطور انتاج تأمين الاضرار (2021/2015)

(الوحدة : مليون دينار جزائري)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	الفرع التأميني
61954	62897	69476	66858	65504	65200	66200	السيارات
59925	53090	51371	45313	45761	43067	41949	الحرائق والاطحار المتعددة (IRD)
6672	6081	6369	5679	5926	6238	5745	النقل
2157	2144	2684	2507	2625	3376	3757	المخاطر الزراعية
2475	1995	2322	1925	1901	1311	1149	القروض
133184	126207	132222	122282	121717	119192	118802	المجموع

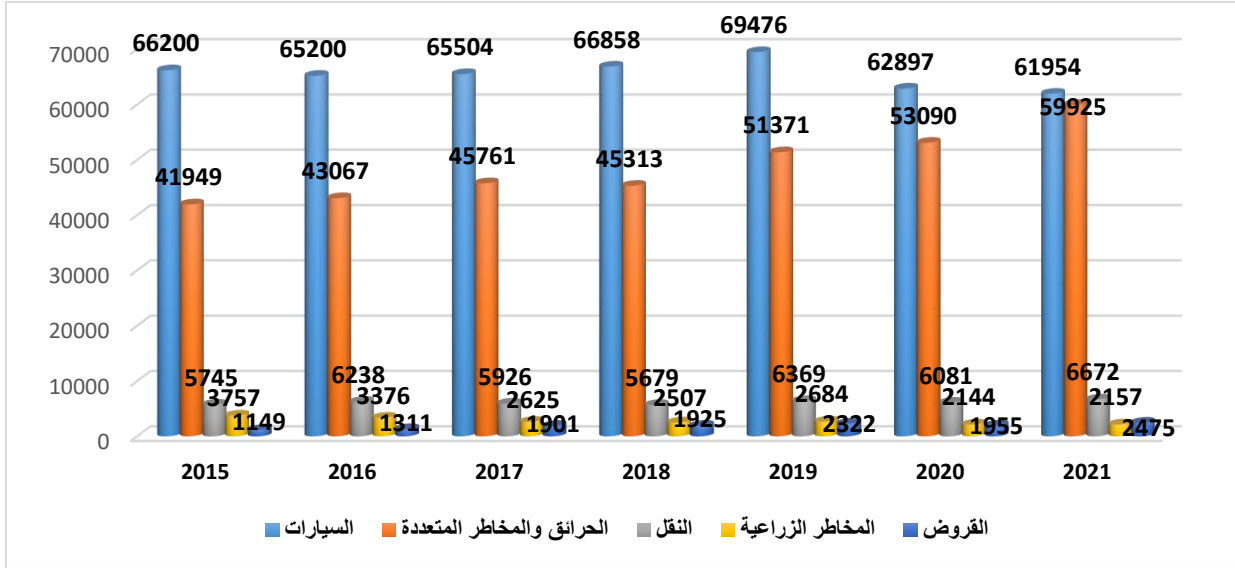
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يوضح الجدول أعلاه تطور انتاج تأمين الاضرار (2021/2015)، حيث بلغ اجمالي انتاج هذا النوع في الجزائر سنة 2015 قيمة 118802 مليون دينار جزائري، ليشهد تطورا مستمرا الى غاية سنة 2019 اين بلغ قيمة 132222 مليون دينار جزائري، لتراجع بمعدل 4,5% سنة 2020 محققا قيمة 126207 مليون دينار جزائري، ليعود الى الارتفاع مرة أخرى سنة 2021 حيث بلغت قيمته 133184 مليون دينار جزائري،

ولتوفير صورة واضحة والتعرف على أكثر الفروع التأمينية تأثيرا في هذا النوع، تم ترجمة معطيات الجدول أعلاه الى الشكل البياني التالي الذي يوضح تطور انتاج تأمين الأشخاص حسب الفرع التأميني

الشكل رقم (02-04): تطور انتاج تأمين الاضرار حسب الفرع التأميني (2021/2015)

(الوحدة: مليون دينار جزائري)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يمثل الشكل أعلاه تطور رقم اعمال تأمين الأشخاص حسب الفرع التأميني خلال الفترة (2021/2015)، حيث نلاحظ ان تأمين السيارات يمثل النسبة الأكبر من انتاج تأمين الاضرار مقارنة بالفروع الاخرى خاصة خلال الفترة (2019/2015)، اين مثل هذا الفرع التأميني ما يفوق 55% من الإنتاج العام، يليها تأمين الحرائق والمخاطر المتعددة بنسب تراوحت بين 35% و 39%، لتشهد السنوات 2020 و 2021 تراجعاً في انتاج تأمين السيارات الى ما يقل عن 50% مقابل ارتفاع في تأمين الحرائق والمخاطر المتعددة الى حيث بلغت خلال 2021 نسبة 45%. هذا وحافظ تأمين النقل وتأمين القروض على نسب ثابتة خلال جميع فترات الدراسة في حدود 4,8% و 1,5%، بينما عرف تأمين المخاطر الزراعية تراجعاً مستمراً، محققاً نسبة 1,61% سنة 2021 مقابل 3,16% سنة 2015.

- تطور انتاج تأمين الأشخاص (2021/2015)

يتمثل النوع الثاني من الأنواع التأمينية السائدة في الجزائر في تأمين الأشخاص، ومثل سنة 2021 ما نسبته 8,78% من الإنتاج الإجمالي لقطاع التأمين الجزائري خلال ذات السنة، ويضم الفروع التأمينية التالية:

- تأمين الحوادث
- التأمين ضد المرض
- المساعدة.
- تأمين حياة-وفاة
- الرسملة
- التأمين الجماعي

الجدول رقم (03-04): تطور انتاج تأمين الأشخاص (2021/2015)

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

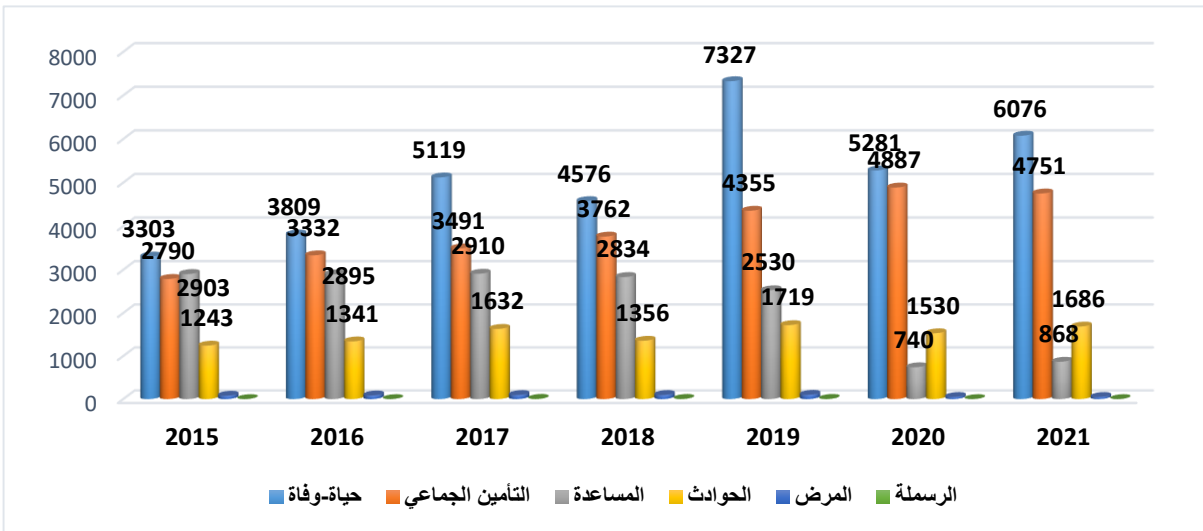
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	الفرع التأميني
1686	1530	1719	1356	1632	1341	1243	الحوادث
56	50	100	95	95	85	79	المرض
868	740	2530	2834	2910	2895	2903	المساعدة
6076	5281	7327	4576	5119	3809	3303	حياة-وفاة
02	00	05	05	06	00	00	الرسملة
4751	4887	4355	3762	3491	3332	2790	التأمين الجماعي
13439	12488	16036	12628	13253	11462	10318	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يوضح الجدول أعلاه تطور انتاج تأمين الاضرار خلال الفترة (2021/2015)، حيث بلغ 10316 مليون دينار جزائري سنة 2015 ليعرف تطورا ملحوظا خلال السنتين المقبلتين ويبلغ 13253 مليون دينار جزائري سنة 2017، ليشهد انخفاضا سنة 2018، ويعود الى الارتفاع مرة أخرى سنة 2019 بمعدل نمو 15,11% اين حقق قيمة 14037 مليون دينار جزائري وهي اعلى قيمة مسجلة خلال الفترة، ليسجل انخفاضا مرة أخرى بمعدل 8,17% اين بلغ قيمة 12889 مليون دينار جزائري سنة 2020، ليرتفع مرة أخرى سنة 2021 محققا قيمة 13438 مليون دينار جزائري.

الشكل رقم (03-04): تطور انتاج تأمين الأشخاص حسب الفرع التأميني (2021/2015)

(الوحدة: مليون دينار جزائري)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للتأمينات (CNA)

يوضح الشكل أعلاه تطور تأمين الأشخاص حسب الفرع التأميني خلال الفترة (2021/2015)، حيث يمثل التأمين على الحياة النسبة الأكبر من الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص، حيث تراوحت نسبته بين 32% و 45%، متبوعا بالتأمين الجماعي الذي عرفت مساهمته نسبا متزايدة باستمرار بلغت أقصاها سنة 2020 بنسبة 39,13%، ومثل تأمين المرض والرسملة نسب منخفضة جدا بلغت الصفر الصحيح في سنوات عدة، هذا وشهد فرع التأمين على الحوادث ثباتا نسبيا في

نسب مساهمته في الإنتاج الإجمالي للتأمين على الأشخاص بمتوسط 11% لكل سنة، بينما شهدت فرع المساعدة انخفاضا حادا في نسب مساهمته في الإنتاج الإجمالي حيث ساهم سنة 2021 بـ 6,45% مقابل 28,14% سنة 2015.

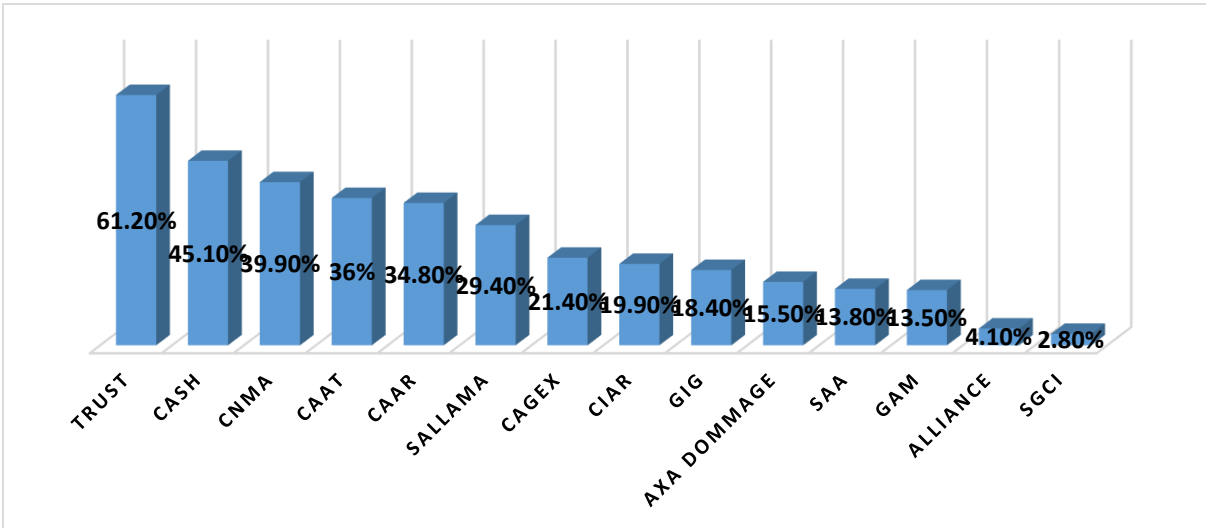
المطلب الثاني: تحليل ربحية و انتاجية قطاع التأمين الجزائري

تعتبر الأرباح أساس النشاط الاقتصادي والهدف الذي تسعى جميع المنظمات الى تعظيمه كونه يعتبر من اهم العوامل التي تمكن المنظمة من الاستمرار والنمو، هذا وتعتبر الكفاءة الإنتاجية من اهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمات في تعظيم أرباحها او فرض اسعار منخفضة لمنتجاتها وخدماتها.

1. تحليل ربحية مؤسسات التأمين الجزائرية

تعتبر الربحية من اهم المعايير المستخدمة علميا لتحليل أداء المنظمة وتنافسيتها، بالاعتماد على العديد من المؤشرات ولعل من أبرزها هامش الربح التشغيلي الذي يقيس قدرة المنظمة على توليد الأرباح انطلاقا من نشاطها الاستغلالي، وهو المؤشر الذي سيتم الاعتماد عليه للاستدلال على تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، من خلال ترتيبها ترتيبا تصاعديا وفقا له. من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (04-04): ترتيب مؤسسات التأمين الجزائرية حسب مؤشر الربحية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلى الوطني للتأمينات لسنة 2021

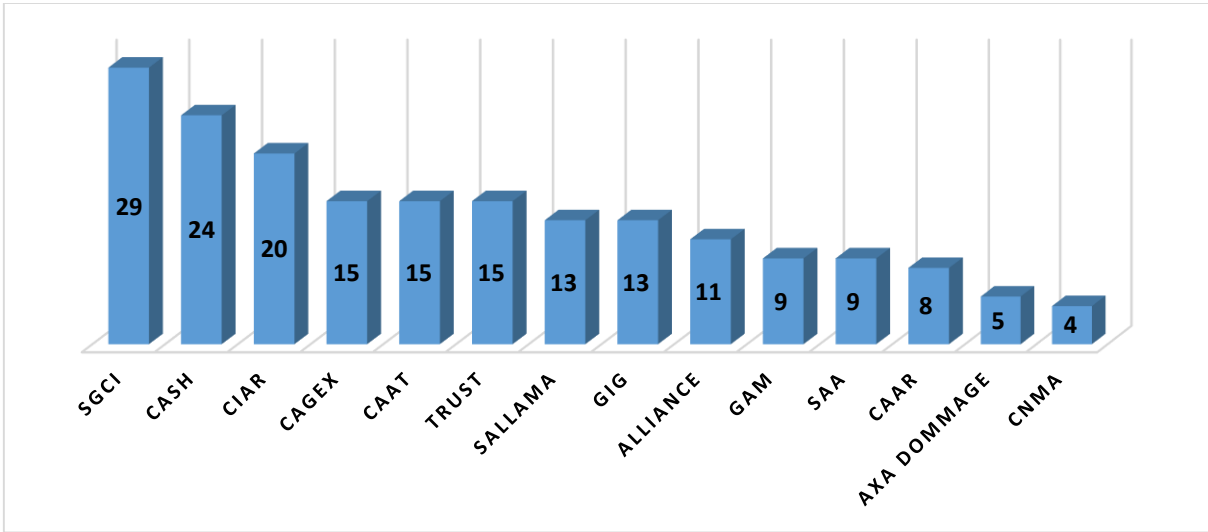
يوضح الشكل أعلاه ترتيب مؤسسات التأمين الجزائري حسب مؤشر الربحية خلال سنة 2021، حيث نلاحظ تحقيق مؤسسة TRUST هامش ربح تشغيلي عالي جدا بلغ 61,20%، تليها مؤسسة CASH بمعدل 45,10%، هذا وحقت كل من CAAR و CAAT، CNMA هامش ربح تشغيلية تراوحت بين 30% و 40%، في حين حققت كل من CAGEX و CIAR معدل 29,40% و 21,4% على التوالي، بينما حققت كل من GIG، CIAR، AXA DOMMAG، SAA و GAM هامش ربح تشغيلية محصورة بين 13% و 20%، وحقت مؤسستي ALLIANCE و SGCI اصغر هامش ربح تشغيلي بين جميع المؤسسات وبلغ 4,10% و 2,80%.

2. تحليل إنتاجية مؤسسات التأمين الجزائرية

تشير الإنتاجية الى كمية مخرجات المنظمة الى مدخلاتها، ولهذا فهي تعتبر من اهم مؤشرات الأداء كونها تعبر بصورة واضحة على قدرة المنظمة على استغلال قدراتها ومواردها بفعالية. والشكل الموالي يوضح إنتاجية مؤسسات التأمين الجزائرية خلال سنة 2021.

الشكل رقم (05-04): ترتيب مؤسسات التأمين الجزائرية حسب مؤشر الإنتاجية

(الوحدة: مليون دينار جزائري)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات لسنة 2021

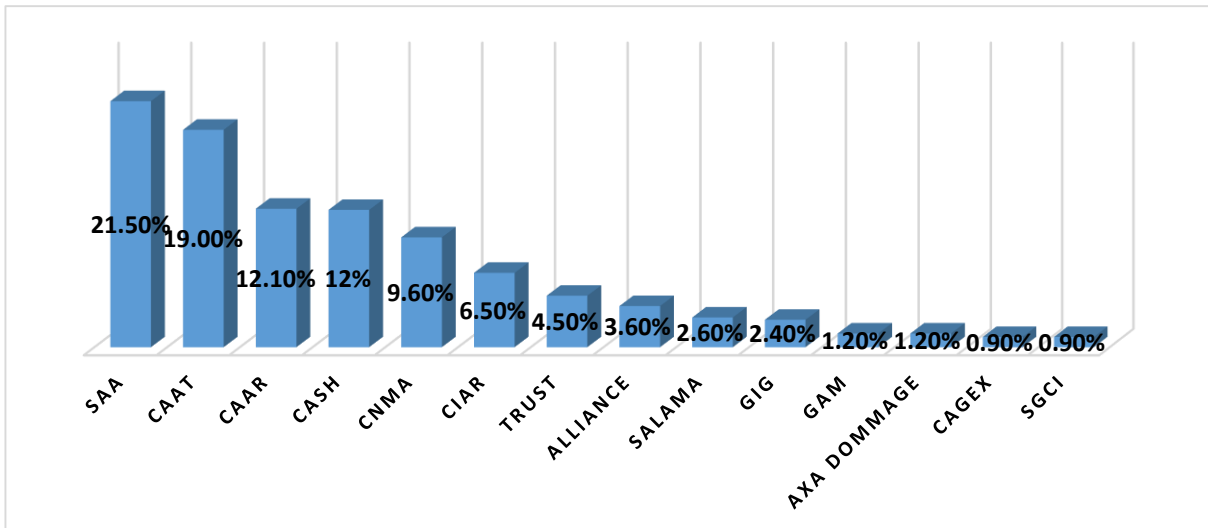
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، ان أكثر مؤسسة تأمين إنتاجية هي مؤسسة SGCI، بلغت 29 مليون دينار جزائري، تليها مؤسسة CASH ومؤسسة CIAR بإنتاجية بلغت 24 و 20 مليون دينار جزائري على التوالي، بينما تراوحت إنتاجية 06 مؤسسات من أصل 14 مؤسسة بين 10% و 15%، ويتعلق الامر بكل من مؤسسة CAGEX، CAAT، TRUST، GIG، SALLAMA و ALLIANCE بينما لم تتمكن باقي المؤسسات من تجاوز عتبة 10%، حيث كانت مؤسسة CNMA صاحبة اقل معدل إنتاجية بـ 04 مليون دينار جزائري.

المطلب الثالث: تحليل الحصة السوقية لمؤسسات التأمين الجزائرية

تشير الحصة السوقية الى نسبة مبيعات المنظمة الى المبيعات الاجمالية للقطاع بما في ذلك مبيعات المنظمة المعنية. وهذا ما سيتم التطرق اليه في النقاط الموالية، من خلال ترتيب مؤسسات التأمين الجزائري حسب الحصة السوقية الاجمالية وحسب الحصة السوقية لكل نوع وفرع تأميني.

1. ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار حسب الحصة السوقية الاجمالية

الشكل رقم (06-04): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية الاجمالية (2021)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

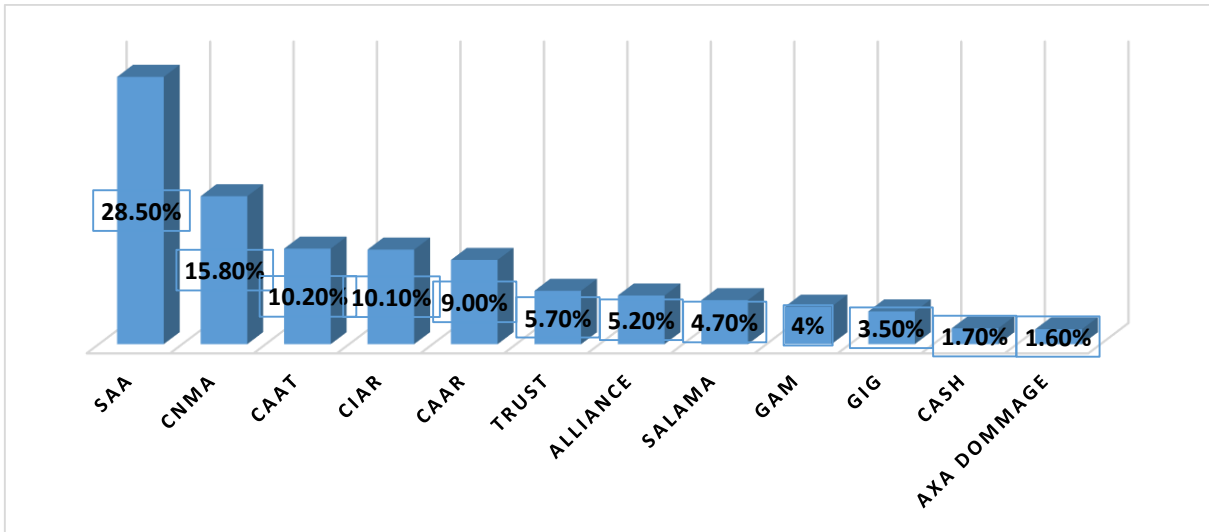
يوضح الشكل أعلاه الحصة ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب رقم الاعمال لسنة 2021، حيث نلاحظ سيطرة مؤسستي SAA وCAAT على سوق تأمين الاضرار بحصة سوقية بلغت 21,50% و 19% على التوالي، كما حققت كل من CAAR وCASH حصة سوقية بلغت 12%، بينما حققت باقي المنظمات الأخرى حصص سوقية تراوحت بين 1% و 10%، ما عدا مؤسستي CAGEX و SGCI اللتان حققتا حصة سوقية بلغت 0,90%.

لكن هذا لا يعني تفوق مؤسستي SAA وCAAT في جميع فروع التأمينية، كما لا يعني تأخر باقي المؤسسات في جميع الفروع، ولهذا سيتم استعراض ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار حسب الحصة السوقية لكل فرع من فروع تأمين الاضرار من خلال ما يلي:

- ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين السيارات

يعتبر فرع تأمين السيارات من أهم فروع تأمين الاضرار وأكثرها تأثيرا، حيث بلغ انتاج هذا الفرع سنة 2021 قيمة 61954 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 46,52% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الاضرار الذي بلغ خلال ذات السنة قيمة 133184 مليون دينار جزائري، والشكل الموالي يوضح الحصة السوقية لكل مؤسسة من مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية في هذا الفرع.

الشكل رقم (07-04): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع تأمين السيارات)



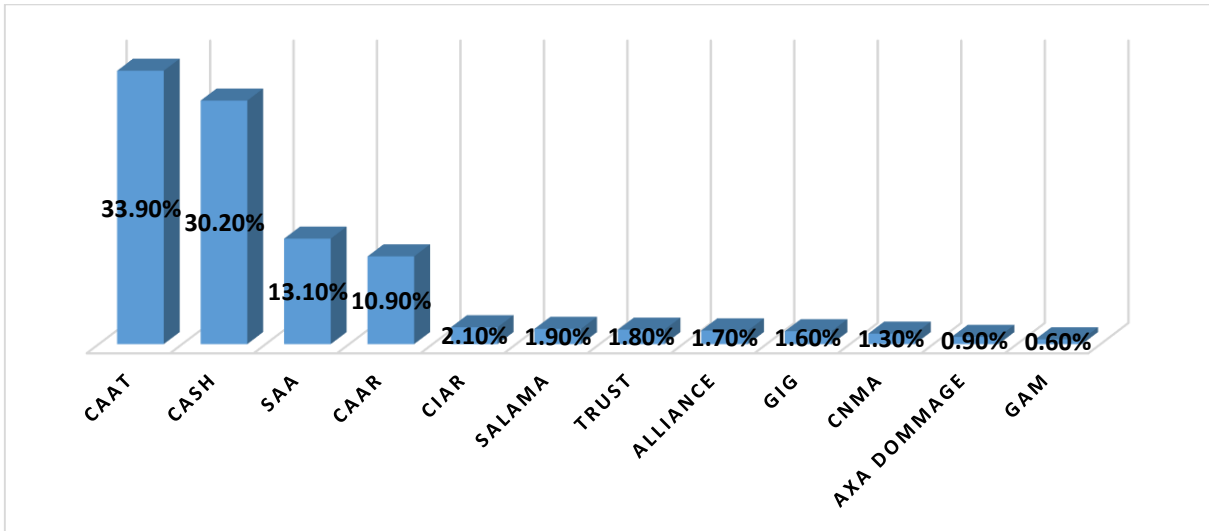
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان شركة SAA تسيطر على فرع تأمين السيارات بحصة سوقية بلغت 28,50%، متبوعة بشركة CNMA نسبة 15,80%، هذا وحققت كل من CAAT, CIAR, CAAR, TRUST, ALLIANCE حصة سوقية تفوق 10% بنسب 10,20%, 10,10%, 9%, 5,70%, 5,20%، بينما حققت باقي المؤسسات الاخرى حصص سوقية تقل عن 5%، حيث حققت مؤسسة AXA DOMMAGE اقل حصة سوقية في هذا الفرع التأميني وبلغت 1,60%.

- ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع الحرائق والمخاطر المتعددة

بلغ اجمالي انتاج فرع تأمين الحرائق والمخاطر المتعددة سنة 2021 قيمة 59925 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 45% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الاضرار خلال ذات السنة، وهو ما يجعل من هذا الفرع ثاني اهم فرع تأمين السيارات. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع.

الشكل رقم (04-08): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع الحرائق)



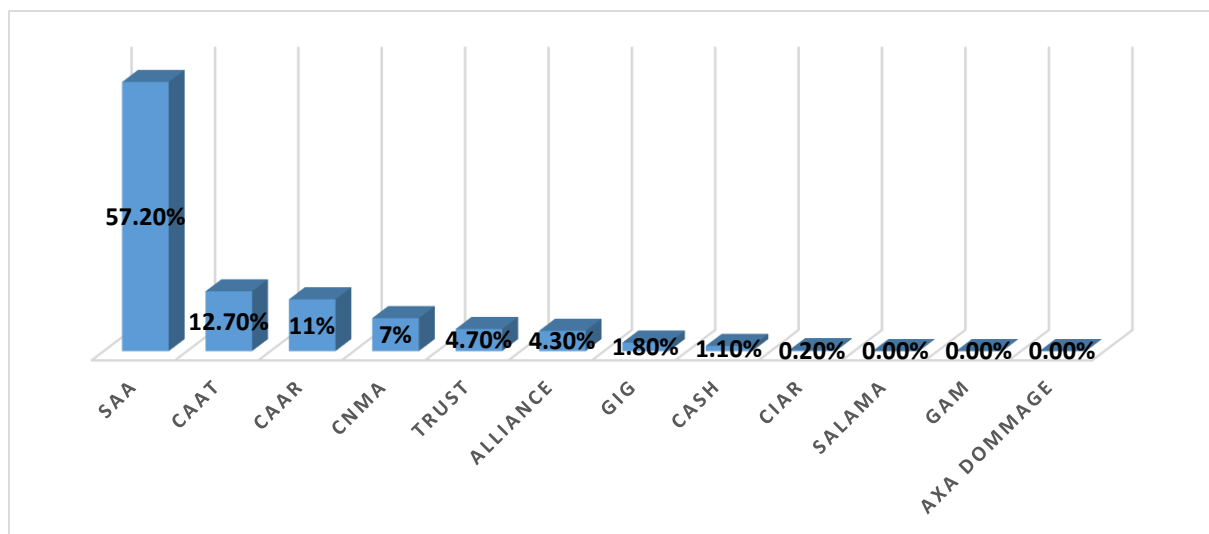
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

يمثل الشكل أعلاه ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين الحرائق لسنة 2021، حيث نلاحظ ان 8 من أصل 12 مؤسسة لم تتجاوز عتبة 3% كحصة سوقية، وبلغت اقل حصة مسجلة نسبة 0,60% وهي تلك التي حققها مؤسسة GAM. بينما حققت أربعة مؤسسات الباقية حصة سوقية فاقت 10%، ويتعلق الامر بكل من CAAT, CASH, SAA, CAAR بنسب بلغت 33,90%, 30,20%, 13,10%, 10,90% على التوالي، وعليه فانه يمكن القول ان فرع تأمين الحرائق تسيطر عليه مؤسستي CAAT و SAA.

- ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع الحرائق والمخاطر المتعددة

بلغ انتاج فرع الحرائق والمخاطر المتعددة سنة 2021 قيمة 49925 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 45% من الإنتاج الإجمالي لفرع تأمين الأشخاص خلال ذات السنة، وهي نسبة معتبرة جدا تدل على أهمية هذا الفرع ودلالته البالغة على أداء المنظمة. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع التأميني.

الشكل رقم (09-04): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع المخاطر المتعددة)



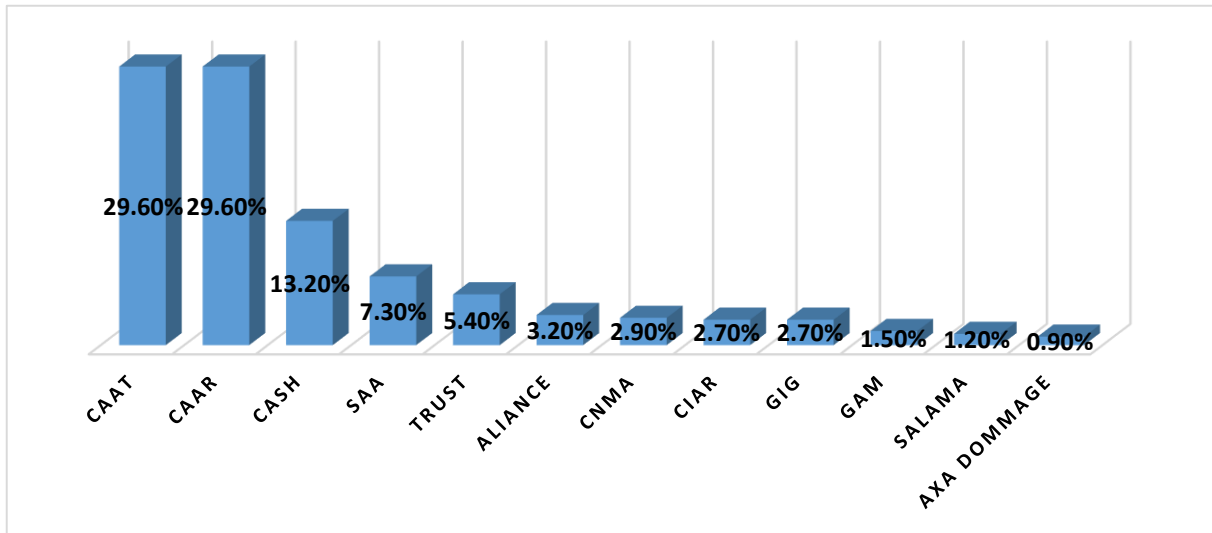
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

يوضح الشكل أعلاه ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين المخاطر المتعددة لسنة 2021، حيث نلاحظ السيطرة الواضحة لشركة SAA على هذا الفرع بحصة سوقية بلغت 57,20%، في حين لم تحقق سوى مؤسستين فقط نسبة تفوق 10% وهما مؤسستي CAAT و CAAR بنسب 12,70% و 11% على التوالي، وحققت مؤسسة CNMA نسبة 7%، بينما لم تتمكن باقي المؤسسات الأخرى من تجاوز 5% كحصة سوقية، حيث حققت كل من SALAMA و GAM, AXA DOMMAGE حصة سوقية معدومة.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية النقل

خلال سنة 2021 بلغ انتاج فرع النقل 6672 مليون دينار جزائري وهو ما يمثل 5% من اجمالي انتاج تأمين الأضرار لذات السنة، وبهذا في فهو يمثل ثالث اهم فرع من فروع تأمين الأضرار. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية في هذا الفرع

الشكل (10-04): ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع النقل)



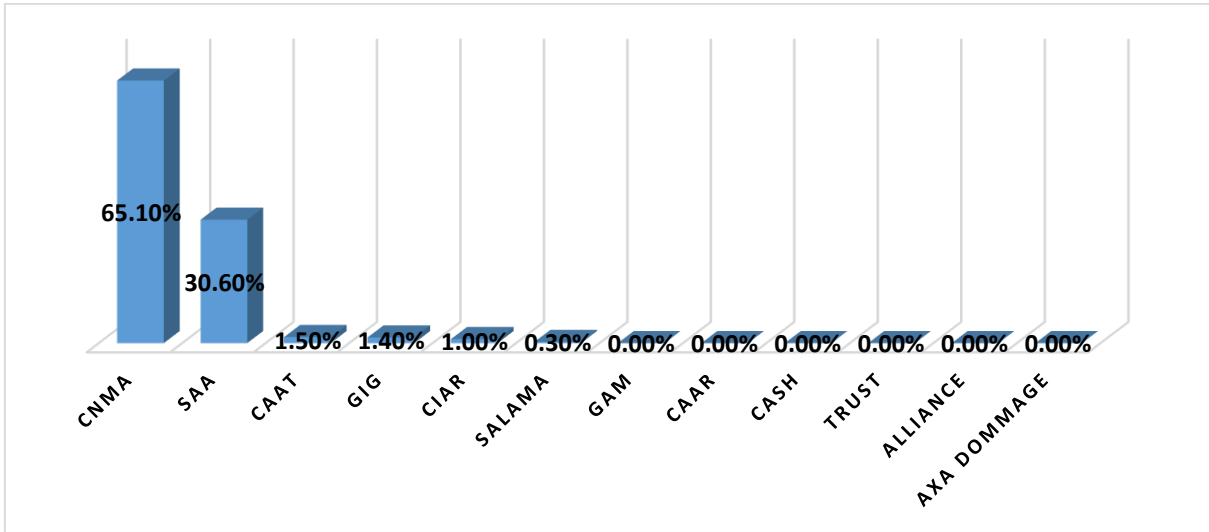
المصدر: من اعدادا الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه سيطرة مؤسستي CAAT و CAAR على فرع تأمين النقل، حيث تقاسمتا ما يقارب 60% من الحصة السوقية لهذا الفرع وبنسب متساوية، وحققت مؤسستي CASH و SAA حصة سوقية بلغت 13,20% و 7,30% على التوالي، وحققت مؤسسة TRUST نسبة 5,40%، بينما لم تتجاوز باقي المؤسسات نسبة 4%، وبلغت اقل نسبة مسجلة 0,90% وهي تلك التي احققتها مؤسسة AXA DOMMAGE.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع المخاطر الزراعية

خلال سنة 2021 بلغ انتاج تأمين الأضرار 2157 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 1,70% من رقم الاعمال الإجمالي لتأمين الأضرار خلال ذات السنة، والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع التأميني

الشكل رقم (11-04): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع المخاطر الزراعية)



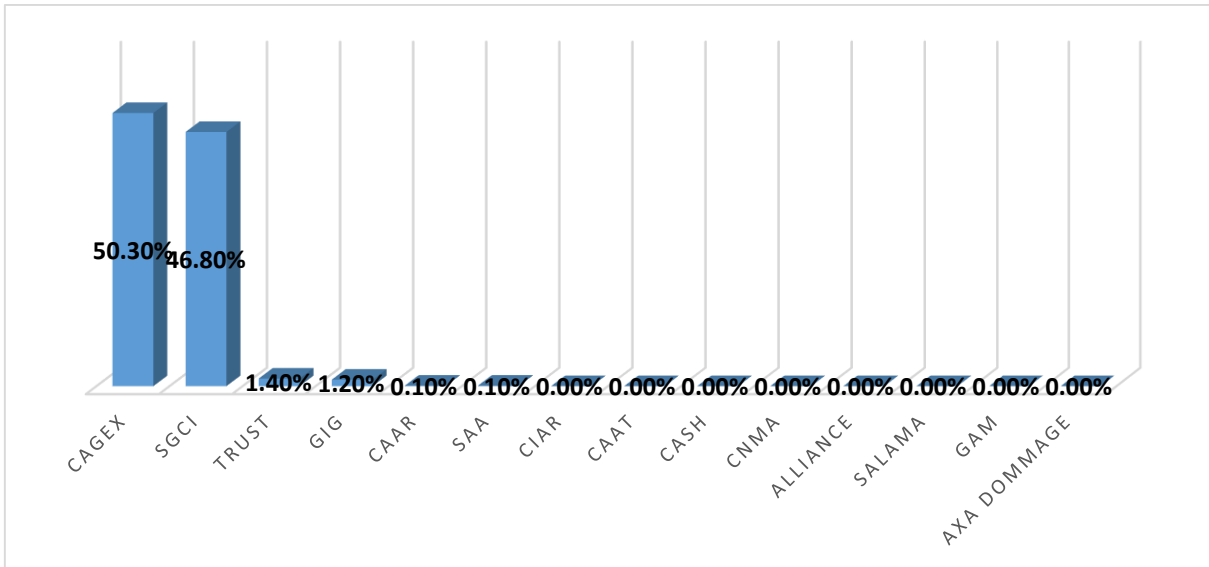
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه السيطرة التامة لمؤسسة CNMA على فرع تأمين المخاطر الزراعية بنسبة 65,10%، متبوعة بمؤسسة SAA بنسبة 30,60%، بينما لم تتمكن المؤسسات العشر الأخرى من تجاوز نسبة 10%، وحقق 06 منها نسب معدومة من الحصة السوقية لهذا الفرع التأميني.

- ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين القروض

بلغ انتاج فرع تأمين القروض خلال سنة 2021 قيمة 2457 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل نسبة 1,85% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الاضرار خلال ذات السنة. وهي نسبة ضئيلة تعكس عدم أهمية هذا الفرع كواحد من الفروع الأساسية، وعدم تأثيره بصورة كبيرة على أداء المنظمة ونجاحها. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع.

الشكل رقم (12-04): ترتيب مؤسسات تأمين الاضرار الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع تأمين القروض)



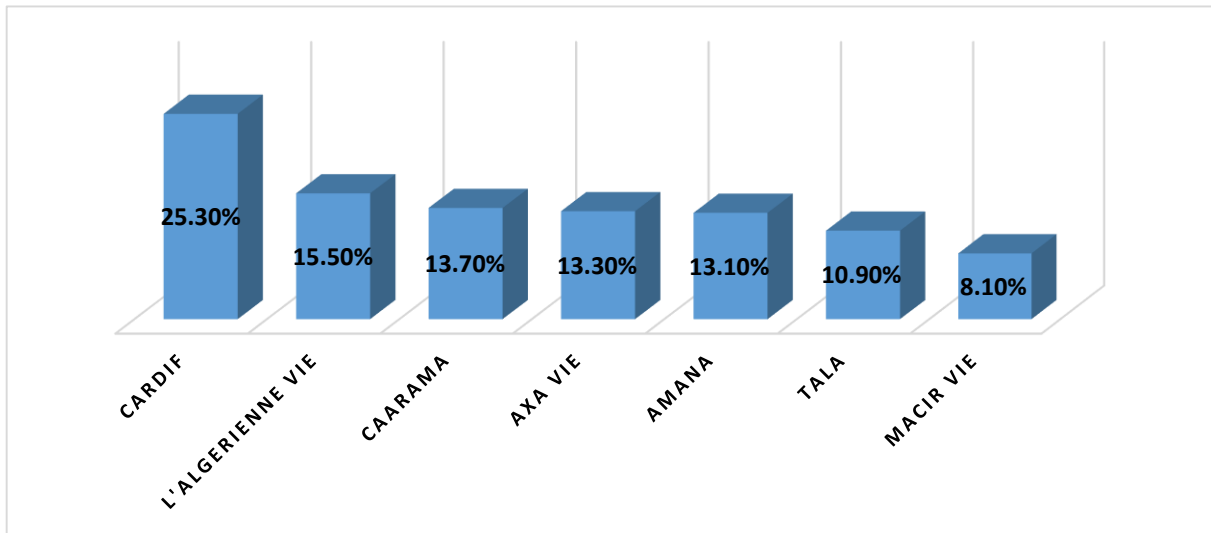
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات (CNA) لسنة 2021

يمثل الشكل أعلاه ترتيب المؤسسات الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين القروض لسنة 2021. حيث نلاحظ ان 8 من أصل 14 مؤسسة حققت حصة سوقية معدومة، وحققت 4 مؤسسات حصص سوقية ضعيفة جدا تراوحت بين 0,10% و 1,40% وهي الحصة السوقية لمؤسسة TRUST، بينما سيطرت كل من مؤسسة CAGEX و SGCI على 97,1% من الحصة السوقية لهذا الفرع، بنسب 50,3% و 46,80% وهو ما يدل على سيطرة هاتين المؤسستين على هذا الفرع التأميني بصورة تامة وانحصار المنافسة بينهما.

2. ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية

بلغ الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص في الجزائر سنة 2021 قيمة 13438 مليار دينار جزائري، وهو ما يمثل 8,77% من الإنتاج الإجمالي لقطاع التأمين الجزائري خلال ذات السنة، والشكل الموالي يوضح ترتيب المؤسسات الجزائرية لتأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية.

الشكل رقم (04-13): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية الاجمالية لسنة 2021



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للديوان الوطني للتأمينات لسنة 2021

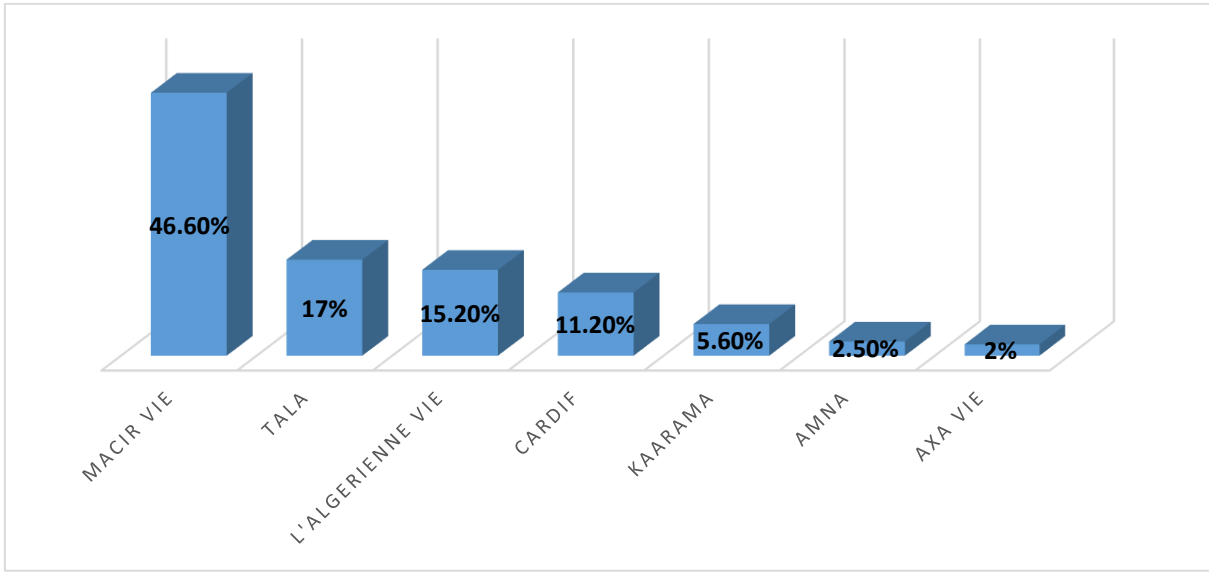
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان مؤسسة CARDIF تسيطر على ما نسبته 25,30% من سوق تأمين الأشخاص الجزائري، وحققت مؤسسة MACIR VIE و TALA نسب 8,10% و 10,90% على التوالي، هذا وحققت كل من CAARAMA, AXA VIE, AMANA حصص سوقية متقاربة الى حد بعيد جدا في حدود 13%، بينما حققت مؤسسة L'Algérienne Vie نسبة 15,50%، وعليه يمكن القول انه باستثناء مؤسسة CARDIF التي حققت فارق مريح مؤسسة L'Algérienne Vie قارب الـ 10% تعاني باقي المؤسسات الأخرى منافسة حادة في بينها.

ولتقديم صورة أوضح وفهم أعمق حول المنافسة بين مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية، سنحاول من خلال ما يلي استعراض ترتيب هذه المؤسسات حسب كل فرع من فروع تأمين الأشخاص.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع الحوادث)

بلغ انتاج فرع الحوادث خلال سنة 2021 قيمة 1686 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 12,55% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص خلال ذات السنة. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع التأميني.

الشكل رقم (04-14): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع الحوادث)



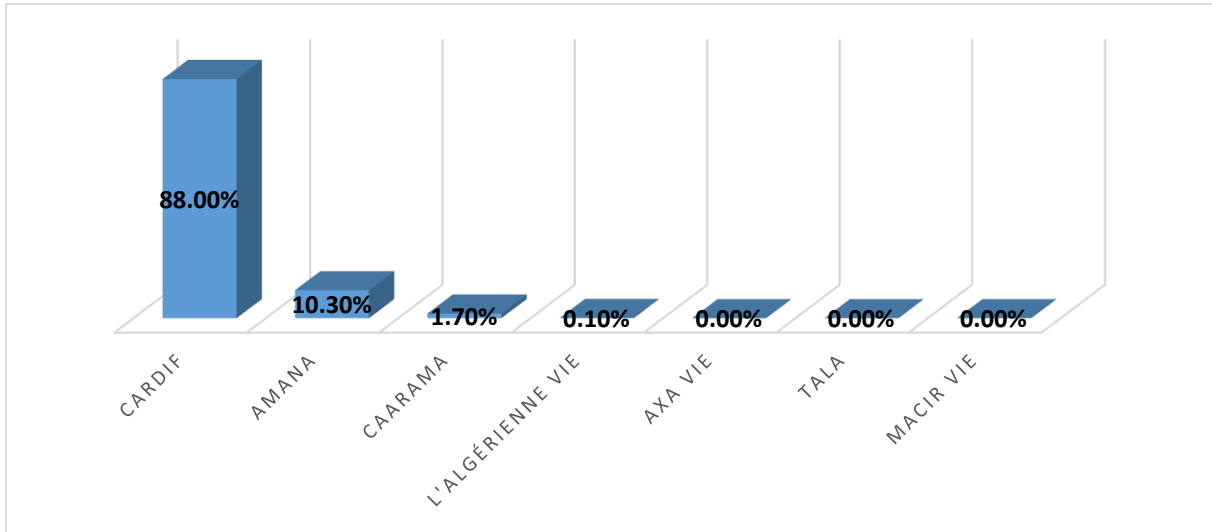
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للديوان الوطني للتأمينات لسنة 2021

يمثل الشكل أعلاه ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لفرع تأمين الحوادث لسنة 2021، حيث نلاحظ ان أكبر حصة سوقية مسجلة كانت لمؤسسة MACIR VIE وبلغت 46,6%، تليها مؤسسة TALA بنسبة 17، ثم L'Algérienne Vie و CARDIF بنسب 15,20% و 11,20%، بينما كانت كل من KAARAMA بنسب 5,60% و AMANA و AXA Vie في آخر الترتيب بنسب 2,50% و 2%، وعليه فانه يمكن القول ان فرع تأمين الحوادث لا يشهد درجة منافسة عالية، اذ تسيطر مؤسسة واحدة على ما يقارب نصف الحصة السوقية، بينما تتقاسم باقي المؤسسات الاخرى لنصف الباقي بنسب متقاربة نوعا ما.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع المرض)

بلغ انتاج فرع الحوادث سنة 2021 قيمة 56 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل نسبة 0,42% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص خلال ذات السنة، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بباقي فروع تأمين الأشخاص الأخرى. وهو ما يدل على عدم تأثير هذا الفرع بصورة كبيرة على نتائج المنظمات، وعلى حصصها السوقية الاجمالية. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع.

الشكل رقم (04-15): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع المرض)



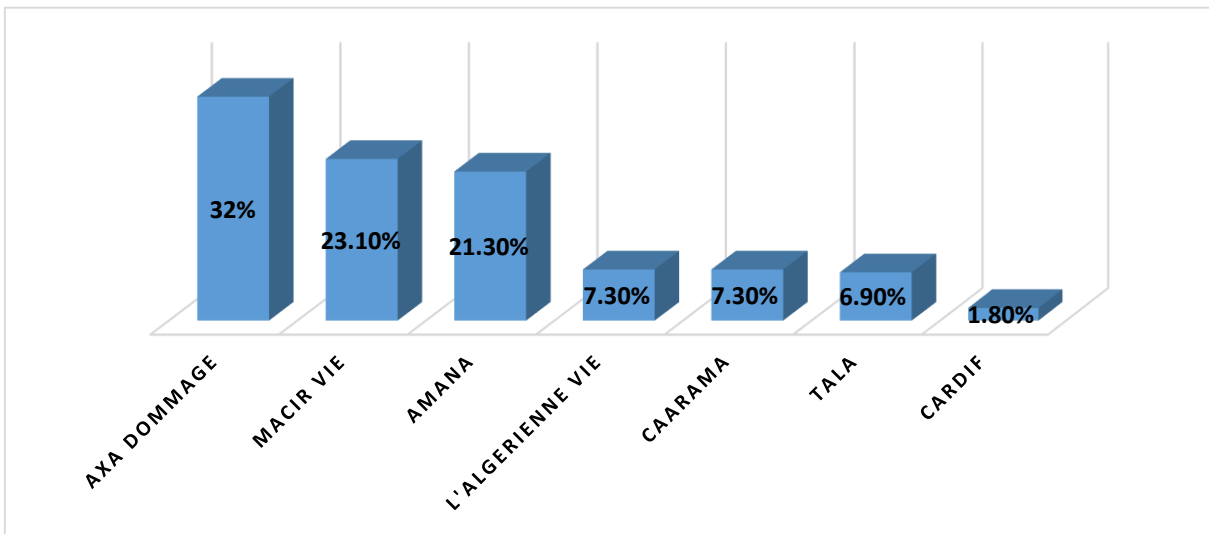
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للمحاسبة لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل السيطرة التامة التي تفرضها مؤسسة CARDIF على فرع التأمين ضد المرض، حيث حققت سوقية بلغت 88%، تليها مؤسسة AMANA بنسبة 10,30%، وتقاسمت باقي المؤسسات الأخرى النسبة الباقية، اذ حققت ثلاثة مؤسسات منها حصة سوقية معدومة، ويتعلق الامر بكل من مؤسسة AXA VIE، و TALA، و MACIR VIE في حين حققت كل من L'Algérienne Vie و CAARAMA نسبة محتشمة جدا بلغت 0,10% و 1,70% على التوالي.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية (فرع المساعدة)

بلغ انتاج فرع المساعدة خلال سنة 2021 قيمة 6076 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل نسبة 6,46% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الاضرار خلال ذات السنة، ويمثل الشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع

الشكل رقم (04-16): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع المساعدة)



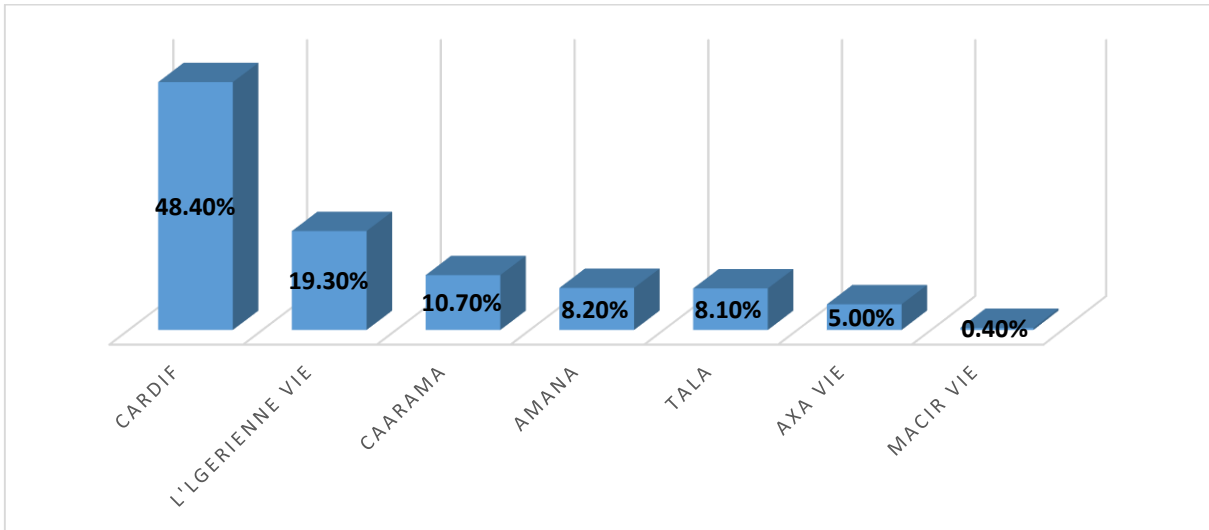
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه انه باستثناء مؤسسة CARDIF التي حققت نسبة محتشمة جدا بلغت 1,80%، ان هناك تقارب نسبي بين الحصص السوقية لباقي المؤسسات، حيث حقق كل من AXA DOMMAGE، MCIR VIE، و AMANA نسبة تراوحت بين 21% و 32% وبلغت على التوالي 32%، 23,10% و 21,30%، بينما حققت كل من L'Algériennes Vie، CARRAMA و TALA حصة سوقية تراوحت بين 6,5% و 7,5% وبلغت على التوالي 7,30%، 7,30% و 6,90%. وعلية فان فرع المساعدة يشهد منافسة فعلية خاصة بين المؤسسات الثلاثة الأولى.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع التأمين على الحياة)

بلغ انتاج فرع تأمين الحياة سنة 2021 قيمة 6076 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل نسبة 45,21% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص خلال ذات السنة، وه ما يجعل هذا الفرع من اهم فروع تأمين الأشخاص، وأكثرها دلالة على أداء المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع خلال ذات السنة.

الشكل رقم (04-17): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع التأمين على الحياة)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات لسنة 2021

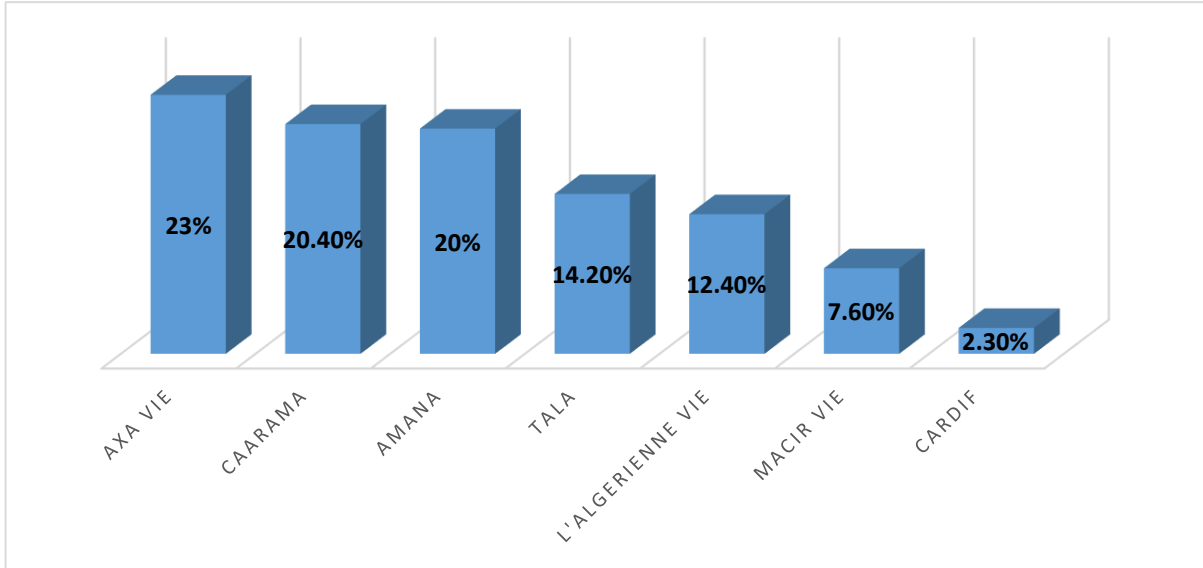
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه سيطرة مؤسسة CARDIF على ما يقارب نصف الحصة السوقية لفرع التأمين على الحياة بحصة سوقية بلغت 48,40%، تلتها مؤسسة L'Algérienne Vie بنسبة 19,30%، ثم مؤسسة CARRAMA بنسبة 10,70%، بينما حققت مؤسستي AMANA و TALA حصة سوقية في حدود 8%، وبلغت الحصة السوقية لمؤسسة AXA VIE نسبة 5%، ولم تتمكن مؤسسة MACIR VIE من النجاح في هذا الفرع التأميني محققة نسبة 0,40%. وعلية يمكن القول انه وبالرغم من الأهمية الكبير الا انه لا يشهد تلك الدرجة العالية من المنافسة، حيث تسيطر مؤسسة واحدة على نصف حصته السوقية بينما تتقاسم المؤسسات الأخرى البالغ عددها 6 مؤسسات النصف الباقي منها وينسب متقاربة الى

حد بعيد

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع التأمين الجماعي)

بلغ انتاج فرع التأمين الجماعي سنة 2021 قيمة 4751 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل نسبة 35,35% من الإنتاج الاجمالي للتأمين على الأشخاص خلال ذات السنة. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية لهذا الفرع خلال ذات السنة.

الشكل رقم (04-18): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع التأمين الجماعي)



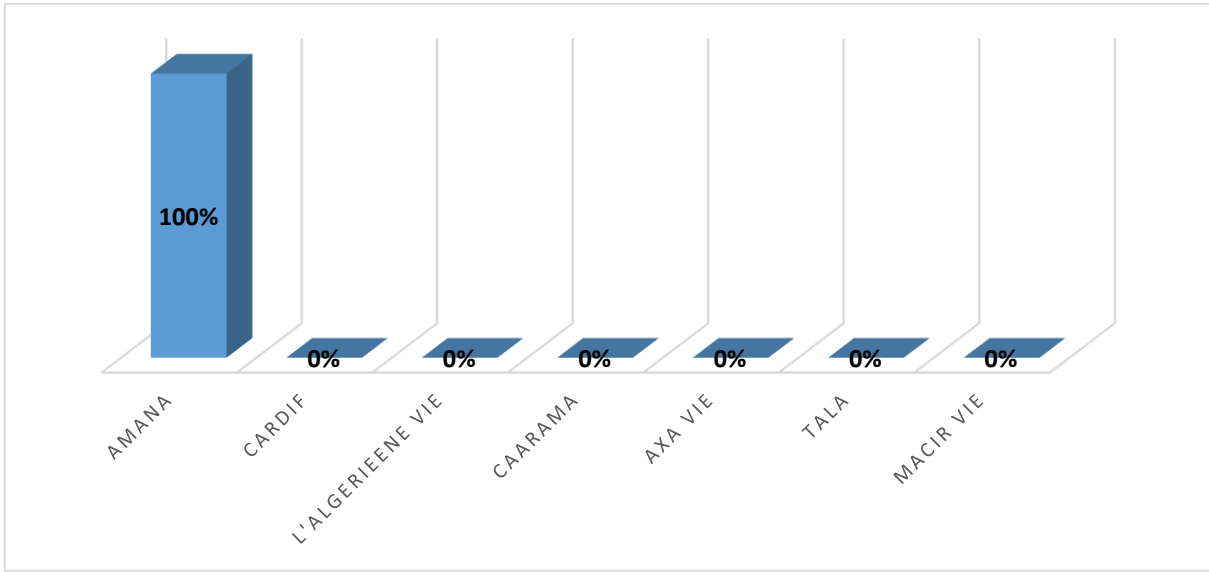
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات لسنة 2021

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه التقارب بين الحصة السوقية لأغلب مؤسسات التأمين في هذا الفرع، وهو ما يدل على درجة المنافسة العالية حيث احتلت شركة AXA VIE المركز الأول بنسبة 23% فقط، تليها مؤسستي CAARAMA و AMANA بحصة سوقية بلغت 20,4% و 20%، وحققت كل من مؤسسة TALA و L'Algériennes Vie حصة نسب فاقت الـ 10%، حيث بلغت حصصهما السوقية 14,20% و 12,40% على التوالي، بينما لم تتجاوز كل من MACIR VIE و CARDIF هذه النسبة وحققتا حصة سوقية بلغت 7,60% و 2,30% على التوالي.

- ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص حسب الحصة السوقية (فرع الرسملة)

بلغ انتاج فرع الرسملة 2 مليون دينار جزائري، وهو ما يمثل 0,01% من الإنتاج الإجمالي لتأمين الأشخاص في الجزائر، وعليه فان هذا الفرع التأميني لا يكتسي أهمية كبيرة في تأمين الأشخاص، كما لا يعكس بصورة واضحة أداء المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائري حسب الحصة السوقية لهذا الفرع خلال ذات السنة

الشكل رقم (04-19): ترتيب مؤسسات تأمين الأشخاص الجزائرية حسب الحصة السوقية (فرع الرسملة)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للمجلس الوطني للمحاسبة لسنة 2021

على عكس الفروع التأمينية الاخرى التي شهدت درجة منافسة بين المؤسسات فيها ولو بدرجات متفاوتة الأخرى نلاحظ من خلال الشكل أعلاه احتكار مؤسسة AMANA بصورة تامة، بحصة سوقية بلغت 100%.

المبحث الثاني: ثبات أداة الدراسة ووصف العينة المدروسة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية، بالإضافة الى تقديم وصف مفصل لعينة الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع فيها، بالإضافة الى تحديد المتغيرات، والتعرف على الأساليب والأدوات المتبعة في جمع البيانات، ومختلف الأساليب المعتمد عليها في عملية التحليل الإحصائي.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تتيح البحوث الوصفية للباحث إمكانية استخلاص خصائص المجتمع المدروس من خلال العينة المأخوذة منه، ولذلك كان من الضروري تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، بغية تحديد مدى إمكانية تعميم النتائج المتوصل اليها، بحيث كلما كانت عينة الدراسة أكبر كلما كانت أكثر تمثيلا للمجتمع المأخوذة منه.

أ. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة او الظاهرة قيد الدراسة، وضم مجتمع دراستنا جميع الإطارات العاملة في وكالات التأمين لولاية ام البواقي، وهي المنظمات التي تشهد درجة منافسة عالية فيما بينها، نظرا لكثرتها، وتمائل المنتجات والخدمات التي تقدمها تقريبا.

ب. عينة الدراسة:

تمثل العينة جزء من المجتمع الاحصائي المدروس، ومن اهم الشروط التي يجب ان تتوفر فيها هي ان تكون معبرة عن المجتمع المأخوذة منه وهو ما يسمح بتعميم النتائج المتوصل اليها من خلال دراستها على المجتمع ككل، وبهذا فكلما اقترب حجم العينة من حجم المجتمع كلما كانت أكثر تعبيراً عنه، ولهذا شملت عينة دراستنا جميع الإطارات العاملة في جميع المنظمات المكونة للمجتمع.

2. متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات دراستنا في، التميز المؤسسي وهو المتغير المستقل، والذي تم تقسيمه الى خمسة ابعاد تعتبر كاليات تمكن المنظمة من بلوغه، وهي ادارة الموارد البشرية، ادارة الجودة الشاملة، الابداع والابتكار، الإدارة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، بينما تمثل المتغير التابع في تنافسية المنظمة، والذي تم تقسيمه الى ثلاث ابعاد تعتبر كمؤشرات له، وهي مؤشر الربحية، مؤشر الإنتاجية، ومؤشر الحصة السوقية.

3. أدوات الدراسة:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، وفيما يلي، توضيح كل من مصادر البيانات أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أ. أنواع مصادر البيانات:

وتنقسم البيانات حسب المصدر الى نوعين اساسيين، مصادر أولية ومصادر ثانوية، وعلى هذا الأساس فان البيانات تنقسم بدورها الى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

- المصادر الأولية: وهي تلك المصادر التي تتميز بدرجة عالية من الصحة والموثوقية، مثل المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، الخطب والرسائل اليومية والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف احداثا او موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، القرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات الصادرة عن الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات، كما قد يستخدم الباحث المقابلات او الاستبيان لجمع البيانات الأولية، كما هو الحال بالنسبة لدراستنا التي اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية.
- المصادر الثانوية: وتمثل البيانات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والاحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المقالات، الأطروحات، الكتب، خاصة تلك المتعلقة بمفاهيم ومتغيرات الدراسة.

ب. أداة الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات، حيث اشتمل على ثلاثة محاور، خصص الأول للمعلومات الشخصية (الجنس، المستوى العلمي، المنصب المشغول، الخبرة المهنية). اما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) وضم 33 عبارة، بينما خصص المحور الثالث للمتغير التابع (تنافسية المنظمة) وضم 19 عبارة، ليصبح العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان 52 عبارة.

ولمعرفة اتجاهات الباحثين ودرجة موافقتهم، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يقسم إجابات وراء الباحثين حسب درجة الموافقة الى غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وتم ترميز كل درجة بـ 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي، وعليه فاذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 1 و 1,80 فان درجة الموافقة منخفضة جدا، بين 1,81 و 2,60 فان درجة الموافقة منخفضة، 2,61 و 3,40 فهي متوسطة، 3,41 و 4,20 فان درجة الموافقة مرتفعة، 4,21 و 5 فهي مرتفعة جدا.

4. أساليب التحليل:

يهدف تحليل المعلومات المجمعة من خلال أداة الدراسة المصممة لهذا الغرض، تم الاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي يعد من أشهر البرامج المستخدمة لتحليل البيانات الإحصائية في جميع التخصصات، وخاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، بحيث يتيح للباحث إمكانية حساب العديد من المقاييس الإحصائية، كمقاييس التشتت والنزعة المركزية، معاملات الارتباط، ومعادلات الانحدار، وغيرها من المقاييس الإحصائية الأخرى. ومن اهم المقاييس الإحصائية المستخدمة في دراستنا مايلي:

- المتوسط الحسابي: من اهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما فب وصف البيانات او التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة مقسوم على عدد هذه القياسات.
- الانحراف المعياري: من اهم مقاييس التشتت واهمها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة، وهو درجة او مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة او المئوية، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه.
- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات (X,Y)، ويقيس قوة العلاقة، وتتراوح قيمته بين -1 و 1 حيث يكون الارتباط قويا عنه اقتراب قيمته من 1 وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون طردي، والارتباط عكسي العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
- معامل الفا كرونباخ: يستخدم هذا المقياس لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فاذا كانت النتائج أكبر من 60% يعتبر مقبولا.
- اختبار Kolmogrov-Simirnov: اختبار احصائي يقارن توزيع المجتمع الاحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويمكن استخدامه لمقارنة الى توزيع نظري مع التوزيع الملاحظ، يسمى في حسن المطابقة.
- تحليل الانحدار البسيط: ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها

لتحديد مدى صدق أداة جمع المعلومات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان أي ان العبارات المكون له تقيس الغرض المصممة لأجله، وبعد اجراء التعديلات الضرورية وضبط مختلف العبارات، وفقا لآراء المحكمين والمختصين في المجال، تم اخضاع الاستبيان بصورته النهائية للاختبارات الإحصائية التالية:

1. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الدراسة مدى إمكانية الاعتماد على أداة جمع المعلومات، وإعادة استخدامها في مرات عديدة مقبلة والحصول على نتائج متماثلة.

وللتأكد من ذلك تم الاعتماد على معامل الثبات (Alpha Cronbach)، لكل بعد من ابعاد محوري الدراسة، ولكل محور على حدا، بالإضافة الى الثبات العام للأداة، حيث تم قبول الابعاد والمحاور التي تحقق معدل ثبات يفوق الحد الأدنى المتمثل في 60%.

وتم تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-04): معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	التميز المؤسسي	0,951
X1	ادارة الموارد البشرية	0,939
X2	ادارة الجودة الشاملة	0,544
X3	الابداع والابتكار	0,781
X4	الإدارة الاستراتيجية	0,834
X5	التعلم التنظيمي	0,695
Y	تنافسية المنظمة	0,688
Y1	مؤشر الربحية	0,602
Y2	مؤشر الإنتاجية	0,632
Y3	مؤشر الحصة السوقية	0,573
	معامل الثبات العام	0,926

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان اغلب ابعاد متغيرات الدراسة قد حققت معدل ثبات يفوق الحد الأدنى للقبول، هذا وبلغ معدل ثبات المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل للدراسة (التميز المؤسسي) 95,1%، بينما بلغ معدل ثبات المحور الثاني (تنافسية المنظمة)، 68,8%، وبلغ معدل الثبات العام لأداة الدراسة 92,6% وهو معدل ثبات عالي جدا، وعليه فإن الاستبيان المصمم يعتبر أداة فعالة لتحقيق الهدف من الدراسة.

2. صدق أداة الدراسة:

يهدف الصدق الذاتي الى التعرف على قدرة أداة جمع المعلومات من الإحاطة بجميع جوانب المتغير المراد دراسته، ولتحقيق هذا يتم الاعتماد على معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي اليه، حيث كلما كانت قيمة معامل الارتباط أكبر وذات دلالة إحصائية كلما تحقق الصدق الذاتي، وسيتم اعتماد نسبة 50% كحد ادني لقبول الارتباط. بينما يذهب اتجاه آخر الى اعتبار توفر الدلالة الإحصائية فقط شرطا كافيا للاستدلال الصدق الذاتي، وسيتم قبول أي شرط محقق من هذه الشروط.

أ. المحور الأول: التميز المؤسسي

ضم المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل (التميز المؤسسي)، 33 عبارة مقسمة على خمسة ابعاد هي: ادارة الموارد البشرية، ادارة الجودة الشاملة، الابداع والابتكار، الإدارة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، والجداول الموالية توضح معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي اليه:

الجدول رقم (04-05): الصدق الذاتي لعبارات البعد الاول (ادارة الموارد البشرية)

الإحصاءات	العبارات
0,935 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 01 مستوى الدلالة حجم العينة
0,804 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 02 مستوى الدلالة حجم العينة
0,781 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 03 مستوى الدلالة حجم العينة
0,579 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 04 مستوى الدلالة حجم العينة
0,868 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 05 مستوى الدلالة حجم العينة
0,703 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 06 مستوى الدلالة حجم العينة
0,879 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 07 مستوى الدلالة حجم العينة
0,754 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 08 مستوى الدلالة حجم العينة
0,780 0,000 65	معامل سييرمان العبارة رقم 09 مستوى الدلالة حجم العينة
0,805	معامل سييرمان العبارة رقم 10

0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,803	معامل سبيرمان	العبارة رقم 11
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الأول للمحور الثاني (ادارة الموارد البشرية) والعبارة المكونة له تراوحت بين 57,9% و 93,5% وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000. وهو أكبر من 0,05 ما يجعل من الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد الصدق الذاتي لعبارة هذا البعد.

الجدول رقم (04-06): الصدق الذاتي لعبارة البعد الثاني (ادارة الجودة الشاملة)

الإحصاءات		العبارة
0,688	معامل سبيرمان	العبارة رقم 12
0,002	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,362	معامل سبيرمان	العبارة رقم 13
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,648	معامل سبيرمان	العبارة رقم 14
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,527	معامل سبيرمان	العبارة رقم 15
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,609	معامل سبيرمان	العبارة رقم 16
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الثاني للمحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) والعبارة المكونة له تراوحت بين 36,2% و 68,8% وعليه فان اغلب العبارات تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05 ما يجعل من الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، ما عدا العبارة رقم 13 التي حققت شرط الارتباط فقط وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة هذا البعد.

الجدول رقم (04-07): الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث (الابداع والابتكار)

الإحصاءات		العبارة
0,751	معامل سييرمان	العبارة رقم 17
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,510	معامل سييرمان	العبارة رقم 18
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,678	معامل سييرمان	العبارة رقم 19
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,632	معامل سييرمان	العبارة رقم 20
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,630	معامل سييرمان	العبارة رقم 21
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,747	معامل سييرمان	العبارة رقم 22
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الثالث للمحور الثاني (الابداع والابتكار) والعبارات المكونة له تراوحت بين 51% و75% وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05 ما يجعل من الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (04-08): الصدق الذاتي لعبارات البعد الرابع (الإدارة الاستراتيجية)

الإحصاءات		العبارة
0,895	معامل سييرمان	العبارة رقم 23
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,827	معامل سييرمان	العبارة رقم 24
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,455	معامل سييرمان	العبارة رقم 25
0,000	مستوى الدلالة	

65	حجم العينة	
0,470	معامل سيرمان	العبارة رقم 26
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,730	معامل سيرمان	العبارة رقم 27
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,766	معامل سيرمان	العبارة رقم 28
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,837	معامل سيرمان	العبارة رقم 29
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الرابع للمحور الثاني (الإدارة الاستراتيجية) والعبارة المكونة له تراوحت بين 45% و89,5% وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05 وهو ما يجعل من الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05. ماعدا العبارة رقم 25 و26 فهما يحققان شرط الارتباط الدال احصائيا فقط وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارة هذا البعد.

الجدول رقم (09-04): الصدق الذاتي لعبارة البعد الخامس (التعلم التنظيمي)

الإحصاءات		العبارة
0,667	معامل سيرمان	العبارة رقم 30
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,831	معامل سيرمان	العبارة رقم 31
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,843	معامل سيرمان	العبارة رقم 32
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,574	معامل سيرمان	العبارة رقم 33
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الخامس للمحور الثاني (ادارة الجودة الشاملة) والعبارات المكونة له تراوحت بين 57,4% و84,3%، وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05 ما يجعل من الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

أ. المحور الثاني: تنافسية المنظمة

الجدول رقم (10-04): الصدق الذاتي لعبارات البعد الأول (مؤشر الربحية)

العبارات	الإحصاءات
العبارة رقم 34	معامل سييرمان 0,767
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 65
العبارة رقم 35	معامل سييرمان 0,846
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 65
العبارة رقم 36	معامل سييرمان 0,316
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 65
العبارة رقم 37	معامل سييرمان 0,489
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 65
العبارة رقم 38	معامل سييرمان 0,598
	مستوى الدلالة 0,000
	حجم العينة 65

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الاول للمحور الثالث (مؤشر الربحية) والعبارات المكونة له تراوحت بين 31,6% و 84,6%، وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50%، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05، ما يجعل من الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ما عدا العبارة رقم 36 و 37 اللتان حققتا شرط الارتباط الدال احصائيا فقط، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (11-04): الصدق الذاتي لعبارات البعد الثاني (مؤشر الإنتاجية)

الإحصاءات		العبارات
0,836	معامل سييرمان	العبارة رقم 39
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,896	معامل سييرمان	العبارة رقم 40
0,00	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,797	معامل سييرمان	العبارة رقم 41
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,854	معامل سييرمان	العبارة رقم 42
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,851	معامل سييرمان	العبارة رقم 43
0,000	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الثاني للمحور الثالث (مؤشر الإنتاجية) والعبارات المكونة له تراوحت بين 79,7% و 89,6% وعليه فهي تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50% ، عند مستوى دلالة 0,000 وهو أكبر من 0,05 وهو ما يجعل من الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (12-04): الصدق الذاتي لعبارات البعد الثالث (مؤشر الحصص السوقية)

الإحصاءات		العبارات
0,333	معامل سييرمان	العبارة رقم 44
0,007	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,328	معامل سييرمان	العبارة رقم 45
0,008	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,416	معامل سييرمان	العبارة رقم 46
0,001	مستوى الدلالة	
65	حجم العينة	
0,707	معامل سييرمان	العبارة رقم 47

0,000 65	مستوى الدلالة حجم العينة	
0,459 0,001 65	معامل سييرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 48
0,529 0,000 65	معامل سييرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 49
0,596 0,000 65	معامل سييرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 50
0,540 0,000 65	معامل سييرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 51
0,540 0,000 65	معامل سييرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 52

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين البعد الثالث للمحور الثاني (مؤشر الحصة السوقية) والعبارة المكونة له تراوحت بين 33,3% و 70,7% وعليه فان بعض العبارات لا تحقق الحد الأدنى للنسبة المقبولة المتمثل في 50 %، لكنها في المقابل تحقق شرط الارتباط الدال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ويؤكد الصدق الذاتي لعبارة هذا البعد.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة واستعراض خصائصها

سيتم خلال هذا المطلب تقديم وصف حول عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والديموغرافية للمستجوبين، بالإضافة الى تحليل اجاباتهم وتحدد درجة الموافقة لديهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

1. وصف عينة الدراسة

لوصف العينة والتعرف على خصائص العينة المدروسة وفقا لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية والشخصية تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية، والنتائج المتوصل اليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (04-13): وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرسم البياني	النسبة	التكرار	الوصف	المتغير
<p>■ ذكر ■ أنثى</p>	60%	39	ذكر	الجنس
	40%	26	أنثى	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يوفر الجدول أعلاه وصف لعينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 39 فردا من افراد العينة، بنسبة 60%، بينما بلغ عدد الاناث 26 فردا من افراد عينة الدراسة بنسبة 40%، وهذا يدل ان لكلا الجنسين نصيب من مناصب الشغل في هذا القطاع بالرغم من الأفضلية النسبية للذكور، وهذا راجع الى طبيعة العمل في مجال التأمينات الذي يتطلب في بعض الأحيان التنقل الى أماكن ريفية ونائية لإقناع العملاء من المزارعين ومربي الحيوانات بعروض المنظمة. بالإضافة الى التنقل لمعاينة مختلف الاضرار في حالة تحقق الخطر المؤمن لإثبات الخسارة وتحقيق واثبات نسب التعويضات.

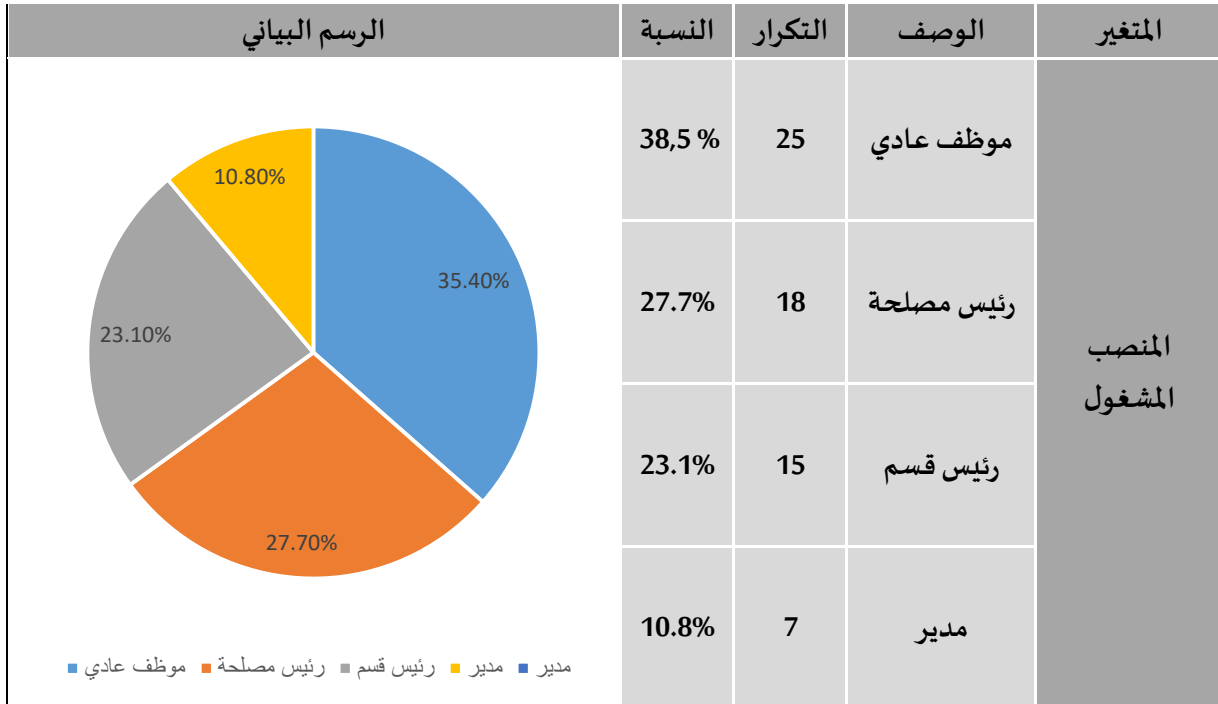
الجدول رقم (14-04): وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرسم البياني	النسبة	التكرار	الوصف	المتغير
<p>52.30% 36.90% 7.70% 3.10%</p> <p>■ ثانوي ■ ليسانس ■ ماجستير ■ دراسات عليا</p>	52,3%	34	ثانوي	المستوى التعليمي
	36,9%	24	ليسانس	
	7,7%	05	ماجستير	
	3,1%	02	دراسات عليا	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS 25)

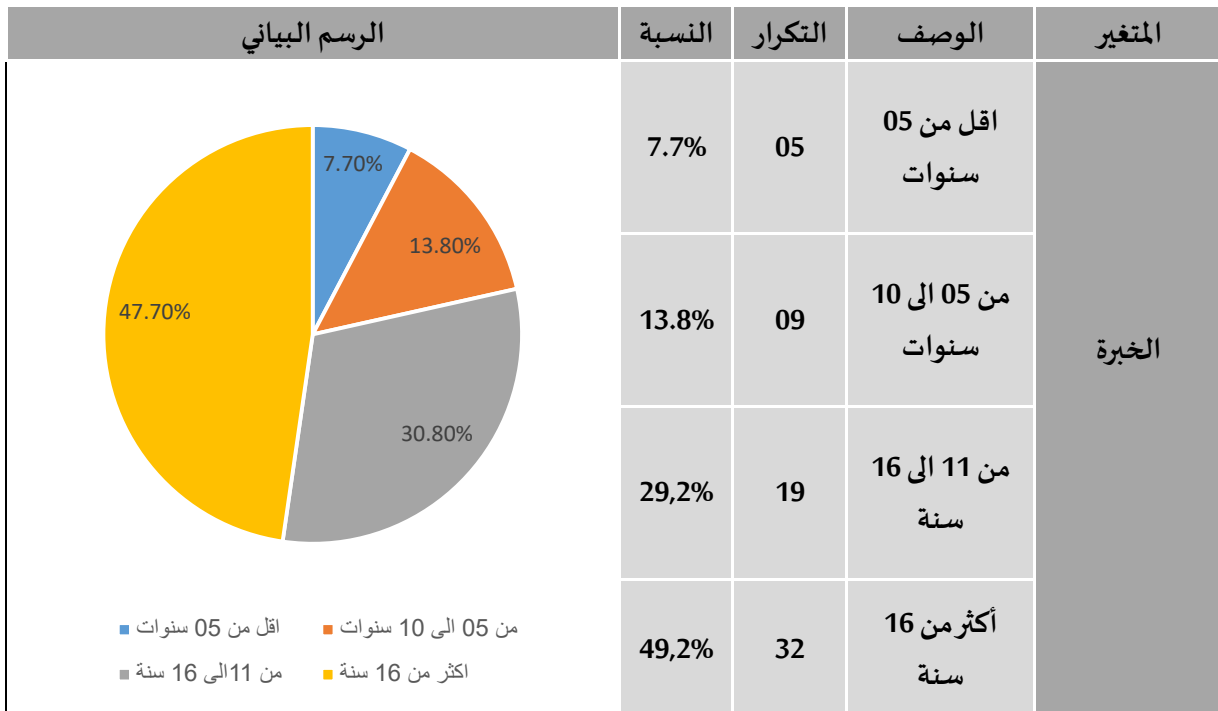
يوفر الجدول أعلاه وصف لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد افراد العينة أصحاب المستوى الثانوي 34 فردا بنسبة 52,3%، بينما بلغ عدد أصحاب بمستوى ليسانس 24 فردا بنسبة 36,9%، يلهم الافراد أصحاب المستوى ماجستير بـ 05 فرد بنسبة 7,7%، وهي نفس النسبة التي حققها الافراد أصحاب مستوى ليسانس، هذا وبلغ عدد الافراد أصحاب مستوى الدراسات العليا فردين بنسبة 3,1%، وهذا يدل على تدني المستوى التعليمي العام للمنظمات محل الدراسة. وعدم اعتمادها على عامل المستوى التعليمي في اختيارها لمواردها البشرية.

الجدول رقم (04-15): وصف عينة الدراسة حسب متغير المنصب المشغول



يوفر الجدول أعلاه وصفا لعينة الدراسة حسب متغير المنصب المشغول، حيث بلغ عدد الموظفين العاديين 25 فردا من أفراد العينة محل الدراسة بنسبة 38,5%، بينما بلغ عدد رؤساء المصالح 18 فردا بنسبة 27,7%، وعدد رؤساء الأقسام 15 فردا أي ما يمثل نسبة 23,1% من العينة المدروسة، بالإضافة إلى 07 مدراء بنسبة 10,08%.

الجدول رقم (04-16): وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



يوفر الجدول أعلاه وصف لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث كان اغلبية افراد العينة من أصحاب الخبرة الطويلة، حيث بلغ عدد الافراد الذين يملكون من الخبرة أكثر من 16 سنة 32 فردا بنسبة 49,2%، يليهم الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 16 سنة بـ 19 فردا ونسبة 29,2%، يليهم الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 05 الى 09 سنوات بـ 09 افراد ونسبة 13,8%، وأخيرا الافراد الذين لم تتجاوز خبرتهم 05 سنوات بـ 09 افراد ونسبة 7,7%. وهذا ما يؤكد اعتماد المنظمات محل الدراسة بصورة كبيرة على عامل الخبرة في اختيارها لمواردها البشرية بصورة أكبر من مختلف العوامل الأخرى.

2. تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين:

بغرض الوقوف على اتجاهات الباحثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتحديد درجة الموافقة لديهم تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يقسم درجة الموافقة على كل عبارة الى خمسة مجالات بناء على متوسطها الحسابي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04-17): مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الافراد

المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحث

وعليه فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل بعد ومحور من محاور الدراسة، كما تم ترتيبها ترتيبا تنازليا وتحديد درجة، والجدولين المواليين يوضحان النتائج المتحصل عليها

أ. تشخيص المتغير المستقل: التميز المؤسسي

الجدول رقم (04-18): تشخيص ابعاد المتغير المستقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	ادارة الموارد البشرية	3,3678	0,72111	/	/
01	تحدد المنظمة احتياجاتها من المورد البشري بالعدد، المواصفات والزمن المناسب للتعين بناءً على الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.	3,48	1,105	موافق	08
02	تسعى المنظمة الى استقطاب أكبر عدد من المترشحين لشغل الوظيفة ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة بالاعتماد على مختلف المصادر المتاحة (داخلي/خارجي)	3,37	1,069	محايد	10
03	تعتمد المنظمة على معايير موحدة وموضوعية للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظيفة	3,31	1,089	محايد	11
04	تقوم المنظمة بعد اختيار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة بتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم وأنظمة العمل السائدة	4,37	0,627	موافق بشدة	01

05	موافق	1,166	3,72	تقيم المنظمة الاحتياجات التدريبية للأفراد دوريا من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأدائها المتوقع.	05
09	موافق	1,199	3,45	تشمل البرامج التدريبية للمنظمة الموظفين الجدد والموظفين القدامى على حد سواء	06
07	موافق	0,986	3,68	تتابع المنظمة موظفيها بعد انتهاء التدريب لتقييم مدى نجاح العملية التدريبية	07
06	موافق	0,748	3,69	تتناسب الأجور الممنوحة من طرف المنظمة مع مستوى الجهود العضلي او الفكري المبذول من طرف العامل.	08
04	موافق	1,027	3,77	إضافة الى الأجور تقدم المنظمة مجموعة من الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة نظير التميز والتفاني في العمل على المستوى الفردي والجماعي.	09
02	محايد	1,020	3,92	تثمن وتقدر المنظمة الجهود المبذولة من طرف العمال من خلال العمل على تحسين ظروف العمل وتوفير فرص الترقية.	10
03	موافق	1,035	3,74	تشرك المنظمة جميع افرادها في تقييم المنظمة أدائهم دوريا لتحديد أوجه النقص التي تحول دون بلوغ الكفاءة المطلوبة.	11
/	/	0,37283	3,5600	إدارة الجودة الشاملة	X2
01	موافق	0,673	3,88	تشجع الإدارة العليا جميع مساعي التحسين والتطوير وتحارب أي شكل من اشكال مقاومة التغيير، وتوفر جميع الموارد الضرورية لتحقيق مستويات جودة عالية في جميع جوانب العمل.	12
02	موافق	0,894	3,63	تشرك المنظمة عامليها وتمنحهم الحرية في بعض القرارات التي من شأنها تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تفويض السلطة.	13
05	محايد	0,843	3,29	تحدد المنظمة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية بدقة وتسعى لتلبيتها بجودة وكفاءة عالية.	14
03	محايد	1,069	3,37	تراجع المنظمة عملياتها وانظمتها دوريا وتستعين بالأفراد القائمين عليها لتوليد الأفكار الكفيلة بتحسينها وتطويرها.	15
04	محايد	1,089	3,31	تتخذ المنظمة جميع قراراتها بناء على بيانات ومعلومات موثوقة ناتجة عن الفهم العميق للمشاكل التي تواجهها.	16
/	/	0,70519	3,6436	الابداع والابتكار	X3
06	موافق	1,199	3,45	تطبق المنظمة أفكار جديدة بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها الحالية او بهدف تقديم منتجات جديدة كليا.	17
04	موافق	0,940	3,66	تعمل المنظمة على نقل منتجاتها وخدماتها الى أسواق جديدة.	18
05	موافق	0,886	3,52	تقوم المنظمة بإدخال التحسينات الضرورية على عملياتها الحالية او تطبيق عمليات جديدة كليا للرفع من كفاءتها وفعاليتها	19
02	موافق	1,1015	3,75	تطبق المنظمة سياسات تسويقية جديدة كليا او تعمل على تحسين وتطوير القائمة منها بالاعتماد على أفكار فريدة غير مسبوقة.	20

01	موافق	1,1020	3,92	تعمل المنظمة باستمرار على ادخال التحسينات الضرورية على هيكلها التنظيمي او اعتماد هياكل تنظيمية جديدة كلياً.	21
03	موافق	1,035	3,74	تعمل المنظمة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار	22
/	/	0,74741	3,5275	الإدارة الاستراتيجية	X4
04	موافق	1,105	3,48	تحلل المنظمة بيئتها دورياً لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ومختلف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.	23
06	محايد	1,069	3,37	تحدد المنظمة الهدف من وجودها ومختلف التزاماتها بالإضافة الى الخصائص التي تسمح لها بمقابلة هذه الالتزامات بدقة وبوضوح تام.	24
05	محايد	0,977	3,37	تملك المنظمة رؤياً مستقبلية واضحة للوضعية التي ترغب بلوغها مستقبلاً	25
06	موافق	1,019	3,80	تسود في المنظمة مجموعة من المبادئ والاحكام تحدد التصرفات المرغوبة والتصرفات الغير مرغوبة وتضبط العمل في جميع المستويات التنظيمية	26
03	موافق	1,016	3,55	ترجم المنظمة رؤيتها المستقبلية الى اهداف مربوطة بنتائج قابلة للتحقيق في مدة زمنية معينة أخذاً بعين الاعتبار مواردها وقدراتها.	27
04	موافق	1,199	3,45	ترسم المنظمة الخطط الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف المحددة سابقاً، وتخصص الموارد المادية والمعنوية الضرورية لذلك.	28
02	موافق	0,986	3,68	تقيم المنظمة مدى تحقيقها لأهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة فعلياً بالنتائج المتوقعة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً لتصحيح الانحرافات في حالة وجوده	29
/	/	0,55816	3,5308	التعلم التنظيمي	X5
04	محايد	0,855	3,25	تعتمد المنظمة على العديد من الأنشطة التنظيمية كالدراسات الاستطلاعية، البحث والتطوير، مراجعة الأداء وغيرها بهدف اكتساب المعرفة.	30
01	موافق	0,940	3,74	يتم تبادل وتشارك المعلومات والبيانات بين مختلف الافراد، المجموعات والوحدات داخل المنظمة.	31
03	موافق	0,957	3,66	يوفر قادة المنظمة فهم مشترك موحد لجميع الاحداث، المتغيرات، المشاكل التي تواجه المنظمة.	32
02	موافق	1,035	3,74	تخزن المنظمة المعرفة المكتسبة منذ نشأتها من خلال مختلف الوسائل التكنولوجية او من خلال المحافظة على افرادها، لاستخدامها في الاستجابة للمتغيرات والمشاكل المستقبلية.	33
/	/	0,57679	3,5175	المتغير المستقل: التميز المؤسسي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS 25)

يوفر الجدول أعلاه تحليلاً لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بعبارات المتغير المستقل (التميز المؤسسي)، والذي ضم (33) عبارة موزعة على خمسة ابعاد هي: ادارة الموارد البشرية (11 عبارة، من العبارة 01 الى العبارة 11)، ادارة الجودة الشاملة

(05 عبارات، من العبارة 12 الى العبارة 16)، الابداع والابتكار (06 عبارات، من العبارة 17 الى العبارة 22)، الإدارة الاستراتيجية (07 عبارات، من العبارة 23 الى العبارة 29)، التعلم التنظيمي (04 عبارات، من العبارة 30 الى العبارة 33). حيث بلغ المتوسط لحسابي العام لجميع عبارات المحور 3,5175، وانحراف معياري بلغ 0,57679، وهو ما يدل على تركيز اغلب إجابات المبحوثين في مجال الموافقة وعدم وجود تشتت كبير فيها، حيث:

بالنسبة لبعد ادارة الموارد البشرية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,3678، بانحراف معياري 0,72111، وهو ما يدل ان إجابات المبحوثين لم تشهد درجة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بالمحايدة. وفيما يلي ترتيب لعبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حد:

- جاءت العبارة الرابعة (04) " تقوم المنظمة بعد اختيار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة المطلوبة بتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم وأنظمة العمل السائدة داخلها " في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي قدره 4,37 وانحراف معياري قدره 0,627، وهذا ما يعني ان اغلبية إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق بشدة)، مما يدل على أهمية عملية اختيار الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات محل الدراسة.
- تليها العبارة العاشرة (10) " تثمن وتقدر المنظمة الجهود المبدولة من طرف العمال من خلال العمل على تحسين ظروف العمل وتوفير فرص الترقية " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,92 وانحراف معياري قدره 1,020، وذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل إيلاء المنظمات محل الدراسة أهمية كافية لتحسين المسار الوظيفي لعمالها.
- تليها العبارة الحادية عشر (11) " تشرك المنظمة جميع افرادها دوريا في تقييم اداهم دوريا لتحديد أوجه القصور التي تحول دون بلوغ الكفاءة المطلوبة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري بلغ 1,035، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (موافق)، وهذا ما يدل ان المنظمات محل الدراسة تولي أهمية لعملية تقييم أداء مواردها البشرية.
- تليها العبارة التاسعة (09) " إضافة الى الأجور تقدم المنظمة مجموعة من الحوافز المباشرة وغير المباشرة نظير التميز والتفاني في العمل على المستوى الفردي والجماعي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,73 وانحراف معياري بلغ 1,027، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (موافق)، وهذا ما يدل ان المنظمات محل الدراسة تعتمد على كلا النوعين من الحوافز للارتقاء بأداء مواردها البشرية.
- تليها العبارة الخامسة (05) " تقييم المنظمة للاحتياجات التدريبية للأفراد دوريا من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأدائها المتوقع " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,72 وانحراف معياري بلغ 1,166، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (موافق)، وهذا ما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بتقدير الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية.
- تليها العبارة الثامنة (08) " تتناسب الأجور الممنوحة من طرف المنظمة مع مستوى الجهد العضلي او الفكري المبدول من طرف العامل " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,69 وانحراف معياري بلغ 0,748، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (موافق).
- جاءت العبارة السابعة (07) " تتابع المنظمة موظفيها بعد انتهاء التدريب لتقييم مدى نجاح العملية " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,68 وانحراف معياري بلغ 0,986، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين حول هذه العبارة كانت (موافق)، وهذا ما يدل على أهمية عملية تقييم التدريب بالنسبة للمنظمات محل الدراسة.

- تليها العبارة الأولى (01) " تحدد المنظمة احتياجاتها من المورد البشري بالعدد والمواصفات والتوقيت المناسب للتعين " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 3,48 وانحراف معياري قدره 1,105، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على الأهمية التي توليها المنظمات محل الدراسة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- تليها العبارة السادسة (06) " تشمل البرامج التدريبية الموظفين الجدد والقدامى على حد سواء " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري بلغ 1,199، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (موافق)، وهذا ما يدل ان المنظمات محل الدراسة تولي أهمية لعملية تدريب مواردها البشرية.
- تليها العبارة الثانية (02) " تسع المنظمة الى استقطاب أكبر عدد من المترشحين لشغل الوظيفة ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة بالاعتماد على مختلف المصادر المتاحة (داخلية/خارجية)" في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ 3,37 وانحراف معياري بلغ 1,069، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين كانت (محايد)، وهذا ما يدل ان المنظمات محل الدراسة لاتولي أهمية كبيرة بالقدر الكافي لعملية استقطاب الموارد البشرية بالعدد والنوع المناسبين
- تليها العبارة الثالثة (03) " تعتمد المنظمة على معايير موحدة وموضوعية للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظيفة المطلوبة" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري بلغ 1,089، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المستجوبين حول هذه العبارة كانت (محايد)، وهذا ما يدل على عدم اعتماد المنظمة على معايير موحدة بالقدر الكافي في عملية اختيار الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات محل الدراسة.
- ☞ بالنسبة لبعدها ادارة الجودة الشاملة: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,56، بانحراف معياري 0,37283، وهو ما يدل ان إجابات المبحوثين لم تشهد راحة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بالموافقة. وفيما يلي ترتيب لعبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حدا:
- جاءت العبارة الثانية عشر (12) من المحور الأول، وهي العبارة الأولى (01) من البعد الثاني " تشجع الإدارة العليا جميع مساعي التحسين والتطوير " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,88 وانحراف معياري بلغ 0,673، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بها كانت (موافق)، مما يدل على التزام الإدارة العليا للمنظمات محل الدراسة بتحقيق مستويات جودة عالية.
- تليها العبارة الثالثة عشر (13) من المحور الأول، وهي العبارة الثانية (2) من البعد الثاني " تشرك المنظمة جميع عاملها ومنحهم الحرية في اتخاذ بعض القرارات التي من شأنها تعزيز لكفاءة التنظيمية من خلال مبدأ تفويض السلطة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري بلغ 0,894، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على اهتمام المنظمات بتمكين عاملهم.
- تليها الخامسة عشر (15) من المحور الأول، وهي العبارة الرابعة (04) من البعد الثاني " تراجع المنظمة عملياتها و انظمتها دوريا وتستعين بالأفراد القائمين عليها لتوليد الأفكار الكفيلة بتحسينها وتطويرها " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,37 وانحراف معياري بلغ 1,069، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم اعتماد المنظمات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر لمختلف عملياتها وانشطتها بالقدر المطلوب.
- تليها العبارة السادسة عشر (16) من المحور الأول، وهي العبارة الخامسة (05) من البعد الثاني " تتخذ المنظمة جميع قراراتها بناءً على بيانات ومعلومات موثوقة ناتجة عن الفهم الدقيق للمشاكل التي تواجهها " في المرتبة

الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري بلغ 1,089، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم اعتماد المنظمات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق بصورة كافية.

- جاءت العبارة الرابعة عشر (14) من المحور الأول، وهي العبارة الثالثة (3) من البعد الثاني " تحدد المنظمة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وتسعى لتلبيتها بجودة وكفاءة عالية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,29 وانحراف معياري بلغ 0,843، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم توجه المنظمات محل الدراسة نحو العميل، واتخاذ حاجاته ورغباته كمنطلق للارتقاء بالجودة العامة للمنظمة بصورة كافية.

☞ بالنسبة لبعد الابداع الابتكار: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,76436، بانحراف معياري 0,70519، وهو ما يدل ان إجابات الباحثين لم تشهد راحة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بالموافقة. وفيما يلي ترتيب لعبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حد:

- جاءت العبارة الواحدة والعشرين (21)، وهي العبارة الخامسة (05) في البعد الثالث " تعمل المنظمة باستمرار على ادخال التعديلات الضرورية على هيكلها التنظيمي او اعتماد هيكل تنظيمية جديدة كلياً " في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,92 وانحراف معياري بلغ 1,1020، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على عدم اهتمام المنظمات محل الدراسة بالابتكار التنظيمي بصورة كبيرة.
- تليها العبارة العشرين (20)، وهي العبارة الرابعة (04) في البعد الثالث " تطبيق المنظمة سياسات تسويقية جديدة كلياً او تعمل على تحسين وتطوير القائمة منها بالاعتماد على افكار فريدة وغير مسبوقه " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,75 وانحراف معياري بلغ 1,1015، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بالابتكار التسويقي.
- تليها العبارة الثانية والعشرين (22)، وهي العبارة السادسة (06) في البعد الثالث " تعمل المنظمة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار داخل المنظمة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري بلغ 1,035، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بتوفير العوامل التنظيمية الضرورية لتشجيع الابداع والابتكار داخلها.
- جاءت العبارة الثامنة عشر (18)، وهي العبارة الثانية (02) في البعد الثالث " تعمل المنظمة على نقل منتجاتها وخدماتها الى أسواق جديدة " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,66 وانحراف معياري بلغ 0,940، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بالابتكار الجذري في المنتجات والخدمات المقدمة لاختراق أسواق جديدة.
- تليها العبارة التاسعة عشر (19)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الثالث " تقوم المنظمة بإدخال التحسينات الضرورية على عملياتها الحالية او تطبيق عميات جديدة كلياً للرفع من كفاءتها وفعاليتها " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري بلغ 0,886، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات الباحثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بالابتكار في العملية.
- تليها العبارة السابعة عشر (17)، وهي العبارة الاولى (01) في البعد الثالث " تطبيق المنظمة أفكار جديدة بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها الحالية او بهدف تقديم منتجات جديدة كلياً " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي

بلغ 3,45 وانحراف معياري بلغ 1,199، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بالابتكار في المنتج لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

بالنسبة لبعء الإدارة الاستراتيجية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,5275، بانحراف معياري 0,7474، وهو ما يدل ان إجابات المبحوثين لم تشهد راحة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بـالموافقة. وفيما يلي ترتيب عبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حدا:

- تليها العبارة السادسة والعشرين (26)، وهي العبارة الرابعة (04) في البعد الرابع "تسود في المنظمة مجموعة من المبادئ والاحكام تحدد التصرفات المرغوبة والتصرفات غير المرغوبة وتضبط العمل في جميع المستويات" في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري بلغ 1,019، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على امتلاك المنظمات محل الدراسة لثقافة تنظيمية واضحة المعالم.
- جاءت العبارة التاسعة والعشرين (29)، وهي العبارة السادسة (06) في البعد الرابع "تقيم المنظمة مدى تحقيقها لأهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة فعليا بالنتائج المتوقعة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,68 وانحراف معياري بلغ 0,986، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بتقييم استراتيجياتها دوريا.
- تليها العبارة السابعة والعشرين (27)، وهي العبارة الخامسة (05) في البعد الرابع " تترجم المنظمة رؤيتها المستقبلية الى اهداف مبروطة بنتائج قابلة للتحقيق بمدة زمنية معينة آخذة بعين الاعتبار مواردها وقدرتها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,55 وانحراف معياري بلغ 1,016، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل حرص المنظمات محل الدراسة على تحديد اهداف استراتيجية واضحة
- تليها العبارة الثالثة والعشرين (23)، وهي العبارة الاولى (01) في البعد الرابع " تحلل المنظمة بيئتها دوريا لتحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ومختلف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,48 وانحراف معياري بلغ 1,105، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي
- تليها العبارة الخامسة والعشرين (25)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الرابع " تملك المنظمة رؤيا مستقبلية واضحة للوضعية المرغوبة التي ترغب في بلوغها" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,37 وانحراف معياري بلغ 0,977، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم اهتمام المنظمة بتوفير رؤيا استراتيجية واضحة ودقيقة بالقدر الكافي.
- تليها العبارة الرابعة والعشرين (24)، وهي العبارة الثانية (02) في البعد الرابع " تحدد المنظمة الهدف من وجودها ومختلف التزاماتها بالإضافة الى خصائصها التي تسمح لها بمقابلة هذه الالتزامات بدقة وبوضوح تام" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,37 وانحراف معياري بلغ 1,019، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (محايدة)، مما يدل على عدم امتلاك المنظمات محل الدراسة لرسالة استراتيجية واضحة.
- تليها العبارة الثامنة والعشرين (28)، وهي العبارة السادسة (06) في البعد الرابع " ترسم المنظمة الخطط الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف المحددة سابقا ونخصص الموارد المادية والمعنوية الضرورية لذلك" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,72 وانحراف معياري بلغ 0,740، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين

حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة برسم الخطط الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

بالنسبة لبعء التعلم التنظيمي: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,5308، بانحراف معياري 0,55816، وهو ما يدل ان إجابات المبحوثين لم تشهد رذحة تشتت كبيرة وكانت اغلها ب المواقفة. وفيما يلي ترتيب لعبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حد:

- جاءت العبارة الواحدة والثلاثون (31)، وهي العبارة الثانية (02) في البعد الخامس "يتم تبادل وتشارك المعلومات والبيانات بيم مختلف الافراد، المجموعات والوحدات داخل المنظمة" في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري بلغ 0,940 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بعملية توزيع المعلومات.
 - تليها العبارة الثالثة الثلاثين (33)، وهي العبارة الرابعة (04) في البعد الخامس "تخزن المنظمة المعرفة المكتسبة منذ نشأتها من خلال مختلف الوسائل التنظيمية او من خلال المحافظة على افرادها لأطول فترة ممكنة لاستخدامها في الاستجابة لمختلف المتغيرات والمشاكل المستقبلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري بلغ 0,940 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بتكوين ذاكرة تنظيمية قوية.
 - تليها العبارة الثانية والثلاثون (32)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الخامس "يوفر قادة المنظمة فهم مشترك وموحد لجميع الاحداث، المتغيرات والمشاكل التي تواجه المنظمة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,66 وانحراف معياري بلغ 0,957 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة بعملية تفسير المعلومات بالصورة.
 - تليها العبارة الثلاثون (30)، وهي العبارة الاولى (01) في البعد الخامس "تعتمد المنظمة على العديد من الأنشطة التنظيمية كالدراسات الاستطلاعية، البحث والتطوري، مراجعة الأداء وغيرها بهدف اكتساب المعرفة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري بلغ 0,855 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على اهتمام المنظمات محل الدراسة باكتساب المعرفة.
- ب. تشخيص المتغير التابع: تنافسية المنظمة

الجدول رقم (04-19): تشخيص ابعاد المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
Y1	مؤشر الربحية	3,3631	0,60611	/	/
34	تحقق المنظم أرباح اجمالية اعلى مقارنة بمنافسها نسبة الى مبيعاتها	3,46	1,091	مو افق	02
35	تحقق المنظمة أرباح تشغيلية اعلى مقارنة بمنافسها نسبة الى مبيعاتها	3,20	1,064	مو افق	04
36	تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسها نسبة الى مبيعاتها	3,15	0,922	مو افق	05

01	موافق	0,917	3,69	تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى اجمالي استثماراتها	37
03	موافق	0,865	3,31	تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى حقوق الملكية	38
/	/	0,43162	3,4598	مؤشر الانتاجية	Y2
02	موافق	1,199	3,45	تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى عوامل انتاجها	39
03	موافق	1,028	3,60	تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى مواردها المالية	40
04	موافق	1,002	3,52	تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى عدد ساعات العمل	41
05	موافق	0,896	3,62	تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى الموارد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.	42
01	موافق	0,934	3,58	تحقق منتجات أكبر من منافسيها بسبة الى الموارد التنظيمية المسخرة للعملية الإنتاجية.	43
/	/	0,43162	3,4598	مؤشر الحصة السوقية	Y3
01	موافق	0,852	3,85	تمتلك المنظمة قاعدة زبائن واسعة مقارنة بالمنظمات المنافسة	44
03	موافق	0,850	3,68	يمتد نشاط المنظمة على نطاق جغرافي أكبر من المنظمات المنافسة	45
04	موافق	1,077	3,49	تملك المنظمة قدرة عالية للمحافظة على زبائنها	46
09	محايد	0,891	2,95	تزداد دافعية الزبائن للتعامل مع المنظمة لمرات عديدة مقبلة بمجرد التعامل معها للمرة الأولى.	47
06	محايد	1,004	3,34	تجذب المنظمة زبائن جدد وتوسع قاعدة زبائنها باستمرار.	48
05	موافق	0,950	3,42	تحقق المنظمة أكبر قدر من المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة	49
07	محايد	0,878	3,38	تحقق المنظمة أكبر كمية من المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة	50
08	محايد	0,973	3,26	تحقق المنظمة قيمة مبيعات معتبرة مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة.	51
02	موافق	0,606	3,77	تحقق المنظمة حجم مبيعات معتبر مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة	52
/	/	0,46195	3,5004	المتغير التابع: تنافسية المنظمة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 25)

يوفر الجدول أعلاه تحليلاً لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بعبارات المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، والذي ضم (19) عبارة، (من العبارة رقم 34 إلى العبارة رقم 52)، موزعة على ثلاثة أبعاد تعتبر كمؤشرات على تنافسية المنظمة هي: مؤشر الربحية (05 عبارات، من العبارة 34 إلى العبارة 38)، مؤشر الانتاجية (05 عبارات، من العبارة 39 إلى العبارة 43)، مؤشر الحصة السوقية (09 عبارات، من العبارة 44 إلى العبارة 52). حيث بلغ المتوسط لحسابي العام لجميع عبارات المحور 3,4591، وانحراف معياري بلغ 0,32941، وهو ما يدل على تركيز اغلب إجابات المبحوثين في مجال الموافقة وعدم وجود تشتت كبير فيها، حيث:

بالنسبة لبعده مؤشر الربحية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,76، وانحراف معياري 0,686، وهو ما يدل أن إجابات المبحوثين لم تشهد ردة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بالموافقة. وفيما يلي ترتيب عبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حد:

- جاءت العبارة السابعة والثلاثون (37)، وهي العبارة الرابعة (04) في البعد الاول "تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى اجمالي استثماراتها" في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلغ 3,69 وانحراف معياري بلغ 0,917 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على امتلاك المنظمات محل الدراسة قدرة عالية على توليد الأرباح من خلال استثماراتها.
- تليها العبارة السادسة والثلاثون (36)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الاول "تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى مبيعاتها" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري بلغ 0,609 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على امتلاك المنظمات محل الدراسة قدرة عالية على توليد الأرباح الصافية من خلال مبيعاتها.
- تليها العبارة الثامنة والثلاثون (38)، وهي العبارة الخامسة (05) في البعد الاول "تحقق المنظمة أرباح اجمالية اعلى من منافسيها نسبة الى مبيعاتها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري بلغ 0,855 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم امتلاك المنظمات محل الدراسة قدرة عالية على توليد الأرباح الصافية من خلال حقوق ملكيتها.
- تليها العبارة الخامسة والثلاثون (35)، وهي العبارة الثانية (02) في البعد الاول "تحقق المنظمة أرباح تشغيلية اعلى مقارنة بمنافسيها نسبة الى مبيعاتها" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,20 وانحراف معياري بلغ 1,064 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم امتلاك المنظمات محل الدراسة قدرة عالية على توليد الأرباح من خلال انشطتها التشغيلية.
- جاءت العبارة الرابعة والثلاثون (34)، وهي العبارة الاولى (01) في البعد الاول "تحقق المنظمة أرباح اجمالية اعلى من منافسيها نسبة الى مبيعاتها" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,15 وانحراف معياري بلغ 0,922 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم امتلاك المنظمات محل الدراسة قدرة عالية على توليد الأرباح الاجمالية من خلال مبيعاتها.

بالنسبة لبعده مؤشر الانتاجية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,4598، وانحراف معياري 0,43162، وهو ما يدل أن إجابات المبحوثين لم تشهد ردة تشتت كبيرة وكانت اغلبها بالموافقة. وفيما يلي ترتيب عبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حد:

- تليها العبارة الثانية والأربعون (43)، وهي العبارة الرابعة (05) في البعد الثاني "تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى الموارد الأولية المستخدمة في العملية الانتاجية" في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلغ

3,62 وانحراف معياري بلغ 0,896 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على تحقيق اغلب المنظمات محل الدراسة معدلات إنتاجية عالية مقارنة الى الموارد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية

- تليها العبارة الاربعون(40)، وهي العبارة الثانية (02) في البعد الثاني " تحقق المنظمة قيمة منتجات اكبر من منافسها نسبة الى مواردها المالية " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,60 وانحراف معياري بلغ 1,028 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على تحقيق اغلب المنظمات معدلات إنتاجية عالية مقارنة الى مواردها الموالية.

- جاءت العبارة الثالثة والاربعون(43)، وهي العبارة الخامسة (05) في البعد الثاني " تحقق المنظمة منتجات أكبر من منافسها نسبة الى الموارد التنظيمية المسخرة للإنتاجية " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,58 وانحراف معياري بلغ 0,934 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على تحقيق اغلب المنظمات محل الدراسة معدلات إنتاجية عالية مقارنة بالموارد التنظيمية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

- تليها العبارة الواحدة والاربعون(41)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الثاني " تحقق المنظمة قيمة منتجات اكبر من منافسها نسبة الى ساعات العمل " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,52 وانحراف معياري بلغ 1,002 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على تحقيق المنظمات محل الدراسة معدلات إنتاجية عالية نسبة الى ساعات العمل.

- تليها العبارة التاسعة والثلاثون(39)، وهي العبارة الاولى (01) في البعد الثاني " تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسها نسبة الى عوامل انتاجها " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري بلغ 1,199 وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذ العبارة كانت (مو افق)، مما يدل على تحقيق اغلب المنظمات محل الدراسة لمعدلات إنتاجية كلية عالية.

بالنسبة لبعد مؤشر الحصة السوقية: بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,4598، بانحراف معياري 0,43162، وهو ما يدل ان إجابات المبحوثين لم تشهد راحة تشتت كبيرة وكانت اغلبها ب الموافقة. وفيما يلي ترتيب لعبارات هذا البعد حسب درجة الموافقة وتحليل مفصل لكل واحدة منها على حدا:

- جاءت العبارة الرابعة والاربعون (44) وهي العبارة الأولى (01) في البعد الثالث " تمتلك المنظمة قاعدة زبائن واسعة مقارنة بالمنظمات المنافسة "، في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي قدره 3,85، وانحراف معياري قدره 0,852، وهو ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (مو افق)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة تمتلك قاعدة جماهيرية معتبرة.

- تليها العبارة الثانية والخمسون (52)، وهي العبارة التاسعة (09) في البعد الثالث " تحقق المنظمة حجم مبيعات معتبرة مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,77، وانحراف معياري بلغ 0,606، وهو ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (مو افق)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة تمتلك حصة سوقية معتبرة إذا ما تم تقديرها من خلال حجم مبيعاتها.

- تليها العبارة رقم الخامسة والاربعون (45)، هي العبارة الثانية (02) في البعد الثالث " يمتد نشاط المنظمة على نشاط جغرافي أكبر من المنظمات المنافسة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3,68، وانحراف معياري

- قدره 0,850، وهذا ما يعني ان اغاب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة كانت (موافق)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة تعمل على تقريب خدماتها الى المستهلك بالقدر الإمكان.
- تليها العبارة السادسة والاربعون (46)، وهي العبارة الثالثة (03) في البعد الثالث " تملك المنظمة قدرة عالية للمحافظة على زبائنها" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3,49، وانحراف معيار قدره 1,077، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين حول فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة تملك قدرة الكافية على الاحتفاظ بحصتها السوقية.
 - تليها العبارة التاسعة والاربعون (49)، وهي العبارة السادسة (06) في البعد الثالث " تحقق المنظمة أكبر قدر من المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3,42، وانحراف معياري قدره 0,950، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة تلقى اقبالا معتبرا على خدماتها المقدمة.
 - تليها العبارة الثامنة والاربعون (48)، هي العبارة الخامسة (05) في البعد الثالث " تجذب المنظمة زبائن جدد وتوسع من قاعدة زبائنها باستمرار" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,34، وانحراف معياري قدره 1,004، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين كانت (محايد)، مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة لا تقدم خدمات مرضية للعميل بالقدر الكافي
 - تليها العبارة الخمسون (50)، وهي العبارة السابعة (07) في البعد الثالث " تحقق المنظمة كمية المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3,38، وبانحراف معياري قدره 0,878، وهو ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (محايد). مما يدل ان اغلب المنظمات محل الدراسة لا تعتبر نفسها رائدة في المجال.
 - جاءت العبارة الواحدة والخمسون (51)، وهي العبارة الثامنة (08) في البعد الثالث " تحقق المنظمات قيمة مبيعات معتبرة مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 3,26، وانحراف معياري قدره 0,973، وهو ما يدل على ان اغلب إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على ان اغلبية المنظمات محل الدراسة لا تمتلك حصة سوقية معتبرة إذا ما تم احتسابها انطلاقا من قيمة مبيعاتها.
 - تليها العبارة السابعة والاربعون (47)، وهي العبارة الرابعة (04) في البعد الثالث " تزداد دافعية الزبائن للتعامل مع المنظمة " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ 2,95، وانحراف معياري بلغ 0,891، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة كانت (محايد)، مما يعني ان اغلب المنظمات محل الدراسة لا تملك القدرة الكافية للحفاظ على زبائنها لفترة طويلة من الزمن.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختبار توزيع البيانات، بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

المطلب الأول: الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة سيتم الاعتماد على معامل بيرسون بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وكل بعد من ابعاده، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-04): الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل وابعاده	ادارة الموارد البشرية	ادارة الجودة الشاملة	الابداع والابتكار	الإدارة الاستراتيجية	التعلم التنظيمي	التميز المؤسسي	المتغير التابع	
							معامل بيرسون	تنافسية المنظمة
	0,333	0,248	0,251	0,303	0,393	0,375	معامل بيرسون	تنافسية المنظمة
	0,007	0,046	0,043	0,014	0,001	0,002	مستوى الدلالة	
	65	65	65	65	65		حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة حيث:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل للدراسة (التميز المؤسسي) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة) 0,375 مع مستوى معنوية 0,002 وهو اقل من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ادارة الموارد البشرية وتنافسية المنظمة 0,333 مع مستوى معنوية 0,007 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة 0,248 مع مستوى معنوية 0,046 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ادارة الموارد البشرية وتنافسية المنظمة 0,333 مع مستوى معنوية 0,007 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الابداع والابتكار وتنافسية المنظمة 0,252 مع مستوى معنوية 0,043 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المنظمة 0,303 مع مستوى معنوية 0,014 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التعلم التنظيمي وتنافسية المنظمة 0,375 مع مستوى معنوية 0,002 وهو أصغر من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف دال احصائيا بين المتغير عند مستوى معنوية 0,05.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي الى التعرف على التوزيع الذي تتبعه البيانات الخاضعة للتحليل، بهدف تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث نعتد على الاختبارات المعملية في حالة اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ونعتد على الاختبارات اللامعلمية في حالة عدم اتباع التوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (21-04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	معايير الاستبيان
0,065	0,106	التميز المؤسسي
0,099	0,101	تنافسية المنظمة

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان قيمة مستوى المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0,05، حيث بلغ مستوى دلالة التوزيع الطبيعي للمحور الأول (التميز المؤسسي) 0,065، بينما بلغ مستوى دلالة التوزيع الطبيعي للمحور الأول (تنافسية المنظمة) 0,099، وعليه فان المحورين يتبعان التوزيع الطبيعي، ويجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية (parametric tests)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط الذي يعتمد على طريقة المربعات الصغرى في تقدير العلاقة بين متغيرات كل فرضية وتحديد معادلة الانحدار لكل واحدة منها، كما توضحه النقاط التالية.

- الفرضية الرئيسية الأولى: كانت صيغتها على النحو التالي

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما يوضحه الجدولين المواليين

الجدول رقم (22-04): نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	0,976	1	0,976	10,303	0,002	0,141	0,375
الخطأ المتبقي	5,969	63	0,095				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل (التميز المؤسسي) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة $R = 0,375$ ، كما بلغ معامل التحديد قيمة $R^2 = 0,141$ ، أي أن 14,1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يُعزى إلى التغير في المتغير المستقل (التميز المؤسسي)، هذا وبلغت قيمة دلالة F المحسوبة 0,002 وهي أصغر من 0,05 وعليه فإن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم (23-04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	11,383		0,238	2,706	الثابت
0,002	3,219	0,375	0,91	0,214	التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) في المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، وهو ما يؤكد مستوى دلالة T المحسوبة الذي بلغ 0,002 وهو أقل من 0,05. هذا وكانت قيمة المعاملات الغير النمطية B تساوي 0,214، أي أن 21,4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) تعود إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التميز المؤسسي) وبأثر موجب، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

وتصبح معادلة الانحدار على النحو التالي

$$Y = 2,706 + 0,214 X$$

حيث:

X: التميز المؤسسي

Y: تنافسية المنظمة

- الفرضية الفرعية الأولى: جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما يوضحه الجدولين المواليين:

الجدول رقم (24-04): نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الأولى)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	0,77	1	0,770	7,854	0,007	0,111	0,333
الخطأ المتبقي	6,175	63	0,098				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول أعلاه تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، وبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، اين بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0,333$ وهو ما يثبت وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,111$ ، أي ان $11,1\%$ من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يعزى الى التغير في ابعاد المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية)، هذا وبلغ مستوى دلالة قيمة F المحسوبة $0,007$ وهي اقل من $0,05$ وهو ما يدل ان النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	15,772		0,187	2,947	الثابت
0,007	2,802	0,333	0,054	0,152	ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة $0,007$ وهي قيمة اقل من $0,05$ ، وهو ما يثبت وجود أثر موجب بين المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، هذا وبلغت قيمة المعاملات غير النمطية $B = 0,152$ أي ان $15,2\%$ من التغير الحاصل في المتغير التابع ناتج عن التغير في المتغير المستقل وبصورة موجبة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى.

وعليه فان معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي

$$Y = 2,947 + 0,152 X$$

حيث

Y : تنافسية المنظمة

X : ادارة الموارد البشرية

- الفرضية الفرعية الثانية: جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما يوضحه الجدولين المواليين

الجدول رقم (04-26): نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	0,428	1	0,428	4,139	0,046	0,062	0,248
الخطأ المتبقي	6,517	63	0,103				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول أعلاه تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، اذ يبين الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0,248$ وهو ما يثبت وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,062$ ، أي ان 6,2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يعزى الى التغير في ابعاد المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة)، هذا وبلغ مستوى دلالة قيمة F المحسوبة 0,046 وهي اقل من 0,05 وهو ما يدل ان النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2,678	0,386		6,939	0,000
ادارة الجودة الشاملة	0,219	0,108	0,248	2,034	0,046

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,046 وهي قيمة اقل من 0,05، وهذا يثبت وجود أثر موجب بين المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، هذا وبلغت قيمة المعاملات غير النمطية $B = 0,219$ أي ان 21,9% من التغير الحاصل في المتغير التابع ناتج عن التغير في المتغير المستقل وبصورة موجبة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وعليه فان معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = 2,678 + 0,219 X$$

Y: تنافسية المنظمة

X: ادارة الجودة الشاملة

- الفرضية الفرعية الثالثة: جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما يوضحه الجدولين المواليين

الجدول رقم (04-28): نتائج تحليل التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	0,638	1	0,638	6,368	0,014	0,092	0,303
الخطأ المتبقي	6,307	63	0.100				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول أعلاه تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الابداع والابتكار) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، ويتبين من نتائج الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0,303$ وهو ما يثبت وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,092$ ، أي ان 9,2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يعزى الى التغير في المتغير المستقل (الابداع والابتكار)، هذا وبلغ مستوى دلالة قيمة F المحسوبة 0,014 وهي اقل من 0,05 وهو ما يدل ان النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-29): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2,943	0,208		14,145	0,000
الابداع والابتكار	0,142	0.056	0,303	2,523	0,014

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,014 وهي قيمة اقل من 0,05، وهو ما يثبت وجود أثر موجب للمتغير المستقل (الابداع والابتكار) في المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، هذا وبلغت قيمة المعاملات غير النمطية $B = 0,142$ أي ان 14,2% من التغير الحاصل في المتغير التابع ناتج عن التغير في المتغير المستقل وبصورة موجبة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وبهذا فان معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = 2,943 + 0,142 X$$

حيث:

Y : تنافسية المنظمة

X : الابداع والابتكار

- الفرضية الفرعية الرابعة: جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما يوضحه الجدولين المواليين:

الجدول رقم (04-30): تحليل نتائج التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الرابعة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	1,072	1	1,072	11,503	0,001	0,154	0,393
الخطأ المتبقي	5,872	63	0,093				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول أعلاه تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، وبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0,393$ وهو ما يثبت وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، هذا وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,145$ ، أي أن 14,5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يعزى الى التغير في ابعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، وهذا وبلغ مستوى دلالة قيمة F المحسوبة 0,001 وهي اقل من 0,05 وهو ما يدل ان النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-31): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2,848	0,184		15,475	0,000
تنافسية المنظمة	0,173	0,051	0,393	3,392	0,001

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,001 وهي قيمة اقل من 0,05، وهو ما يثبت وجود أثر موجب بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) في المتغير التابع (تنافسية المنظمة)، هذا وبلغت قيمة المعاملات غير النمطية $B = 0,173$ أي أن 17,3% من التغير الحاصل في المتغير التابع ناتج عن التغير في المتغير المستقل وبصورة موجبة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

وبهذا يصبح نموذج الانحدار يأخذ الشكل التالي:

$$Y = 2,848 + 0,173X$$

حيث:

Y : تنافسية المنظمة

X : الإدارة الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت صيغة الفرضية الفرعية الخامسة على النحو التالي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنافسية المنظمة عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ "

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما يوضحه الجدولين المواليين

الجدول رقم (04-32): تحليل نتائج التباين للانحدار (الفرضية الفرعية الخامسة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	0,439	1	0,439	4,252	0,043	0,063	0,251
الخطأ المتبقي	6,506	63	0,103				
المجموع الكلي	6,945	64					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول أعلاه تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط المستخدم لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (تنافسية المنظمة)، وبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0,251$ وهو ما يثبت وجود ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين، هذا وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,063$ ، أي أن 6,3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) يعزى إلى التغير في ابعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، وهذا وبلغ مستوى دلالة قيمة F المحسوبة 0,043 وهي أقل من 0,05 وهو ما يدل أن النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-33): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	3,019	0,217		13,903	0,000
تنافسية المنظمة	0,120	0,058	0,251	2,062	0,043

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,043 وهي قيمة أقل من 0,05، وهو ما يثبت وجود أثر موجب بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) في المتغير

التابع (تنافسية المنظمة)، هذا وبلغت قيمة المعاملات غير النمطية للنموذج $B = 0,120$ أي ان 12% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تنافسية المنظمة) ناتج عن التغير في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبصورة موجبة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

وبهذا يصبح نموذج الانحدار يأخذ الشكل التالي:

$$Y = 3,019 + 0,120 X$$

حيث

Y: تنافسية المنظمة

X: التعلم التنظيمي

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية، سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية التي تكون أكثر دقة في حالة عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما هو الحال بالنسبة لمتغيرات دراستنا، وهو ما تم الإشارة له سابقا

▪ الفرضية الرئيسة الثانية: جاءت صيغة الفرضية الرئيسة الثانية

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل

الديمغرافية والشخصية عند $\alpha = 0,05$ "

الجدول (04-34): نتائج اختبار (ANOVA) لتحليل الفروقات بين إجابات المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
الجنس						
0,168	1,942	0,637	1	0,637	بين المجموعات	التميز المؤسسي
		0,328	63	20,655	داخل المجموعات	
			64	21,292	المجموع	
0,625	0,241	0,026	1	0,026	بين المجموعات	تنافسية المنظمة
		0,110	63	6,918	داخل المجموعات	
			64	6,945	المجموع	
المستوى التعليمي						
0,111	2,086	0,660	3	1,981	بين المجموعات	التميز المؤسسي

		0,317	62	19,311	داخل المجموعات	
			64	21,292	المجموع	
		0,135	3	0,406	بين المجموعات	
0,296	1,262	0,107	61	6,539	داخل المجموعات	تنافسية المنظمة
			64	6,945	المجموع	
المنصب المشغول						
		0,741	4	2,223	بين المجموعات	
0,079	2,370	0,313	63	19,069	داخل المجموعات	
			64	21,292	المجموع	
		0,096	3	0,289	بين المجموعات	التميز المؤسسي
0,456	0,882	0,109	63	6,656	داخل المجموعات	
			64	6,945	المجموع	
تنافسية المنظمة						
الخبرة المهنية						
		0,676	4	2,029	بين المجموعات	
0,104	2,142	0,316	63	19,263	داخل المجموعات	
			64	21,292	المجموع	
		0,095	3	0,285	بين المجموعات	التميز المؤسسي
0,461	0,872	0,109	63	6,659	داخل المجموعات	
			64	6,945	المجموع	
تنافسية المنظمة						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار ANOVA لتحليل الفروقات بين إجابات المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية حيث:

- بالنسبة لمتغير الجنس:

لا توجد فروقات ات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى متغير الجنس، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير المستقل 0,168 وهو أكبر من 0,05، بينما بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير التابع 0,625 وهو أكبر من 0,05، أي انه إجابات المستجوبين كانت متماثلة تقريبا بالرغم من اختلاف الجنس بينهم.

- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

لا توجد فروقات ات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير المستقل 0,111 وهو أكبر من 0,05، بينما بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير التابع 0,296 وهو أكبر من 0,05، أي انه إجابات المستجوبين كانت متماثلة تقريبا بالرغم من اختلاف مستواهم التعليمي.

- بالنسبة لمتغير المنصب المشغول:

لا توجد فروقات ات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى المنصب المشغول، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير المستقل 0,079 وهو أكبر من 0,05، بينما بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير التابع 0,456 وهو أكبر من 0,05، أي انه إجابات المستجوبين كانت متماثلة تقريبا بالرغم من اختلاف مناصبهم.

- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

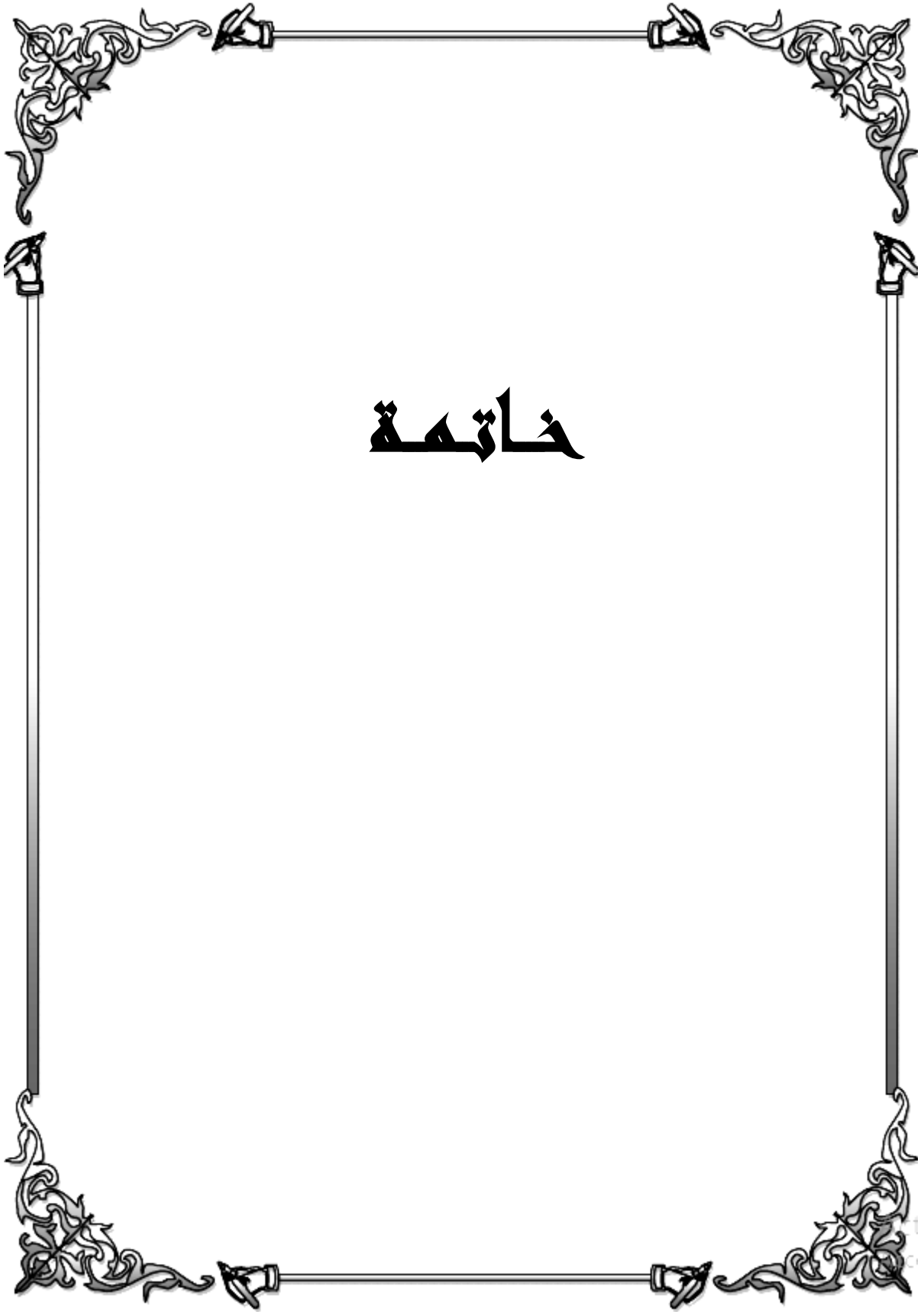
لا توجد فروقات ات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى الخبرة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير المستقل 0,104 وهو أكبر من 0,05، بينما بلغ مستوى دلالة الاختبار فيما يتعلق بإجابات الباحثين حول المتغير التابع 0,461 وهو أكبر من 0,05، أي انه إجابات المستجوبين كانت متماثلة تقريبا بالرغم من اختلاف خبرتهم المهنية.

وعليه فان إجابات الباحثين بالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المنصب المشغول الخبرة المهنية) الا ان اجاباتهم كانت متماثلة الى حد كبيرة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية

خاتمة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل تنافسية قطاع التأمين الجزائري من خلال جملة البيانات المتوفرة حول هذا القطاع، بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، بالاعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان المصمم لهذا الغرض. ومن اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي:

- تنشط مؤسسات التأمين الجزائرية في سوق تنافسية الى حد كبير، حيث لا توجد سيطرة مطلقة لأي مؤسسة في أي نوع او فرع تأميني، الا في حالات نادرة جدا.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة في المنظمات محل الدراسة، وهذا راجع الى سعي هذه المنظمات الى تبني أفضل الممارسات الإدارية، بهدف التفوق والتفرد عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع للدراسة حول متغيرات الدراسة



خاتمة

يعتبر التميز المؤسسي نهجا إداريا متكاملًا يسعى إلى تحقيق نتائج متفوقة ترضي جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة، ليس فقط من خلال ما تحققه من نتائج وإنما بطريقة تحقيقها لهذه النتائج أيضًا، من خلال الاستمرار في تحسين جميع جوانب العمل، بما يحقق التكامل والتوافق بينها، ويقوم على فكرة أن الجودة والتميز لا يجب أن يقترن بالجوانب المادية فقط كالمنتجات، وإنما يجب أن تشمل جميع جوانب ومجالات العمل وتصبح الميزة الأساسية للمنظمة ولا تقتصر على جانب معين دون آخر، كما يؤدي التكامل بين جميع الوظائف والأنشطة الذي تحققه هذه الفلسفة الإدارية، يساعد على اكتشاف أي نقص أو قصور وتحسينه بالصورة المثالية.

ومن جهة أخرى فإن العوامل والمتغيرات الكثيرة والمتلاحقة، المترتبة عن ظاهرة العولمة وانفتاح التجارة الخارجية، حيث لم تعد الحدود الجغرافية تشكل عائقًا أمام انتقال المنتجات، والخدمات، وعوامل الإنتاج المختلفة بكل أريحية وسلاسة، كما لم تعد البدائل المتاحة أمام المستهلك محصورة في مجموعة المنتجات والخدمات المحلية فقط وإنما توسعت لتشمل المنتجات والخدمات العالمية أيضًا، الأمر الذي أدى إلى تغير كبير في حاجات ورغبات المستهلك المحلي وارتباط سلوكه وعاداته الاستهلاكية بالمستهلك العالمي، جميع هذه العوامل وغيرها فرضت على مختلف المنظمات منافسة حادة، أصبح البقاء فيها مرهونًا بالقدرة على الاستمرار في تحقيق مستويات أداء متفوقة ودرجة تنافسية عالية لفترة طويلة من الزمن، من شأنها تعزيز تنافسية القطاع الاقتصادي المنتمية إليه وتنافسية الدولة ككل، وهو ما فرض على منظمات الأعمال التخلي عن الطرق والأساليب الإدارية التقليدية، والاعتماد على أساليب وفلسفات حديثة تتجاوز نقائص وعيوب الأساليب السابقة، وتضمن لها التفوق والاستمرار لأطول فترة ممكنة.

ومن هدفت جاءت دراستنا كمحاولة لتسليط الضوء على أهمية التميز المؤسسي كأسلوب إداري حديث يضمن تحقيق التفوق في ظل البيئية التنافسية الحادة، ومن خلال جانب نظري استعرض مختلف جوانب الموضوع بالاعتماد على دراسات واجتهادات، وجانب تطبيقي في واحد من أكثر القطاعات الاقتصادية الجزائرية تنافسية متمثلة في قطاع التأمينات، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في استهدفت منظمات هذا القطاع.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر التميز المؤسسي يضمن للمنظمة تحقيق أداء متفوق والمحافظة عليه لفترة طويلة من الزمن، كونه يركز على جملة من الممارسات الإدارية المتميزة التي تشمل جميع مجالات وجوانب العمل.
- يقوم التميز المؤسسي على مجموعة من الأسس والمقومات الهادفة إلى تحقيق الاستمرارية في تحسين مختلف الأنشطة والعمليات والوظائف.
- يتخذ التميز المؤسسي من العميل كمنطلقًا وأساسًا في مساعي التحسين والتطوير المستمرين.
- لا يركز التميز المؤسسي على النجاح في الجوانب المالية فقط وإنما يشمل ويركز على جميع الجوانب الأخرى.
- تعتبر التنافسية مفهومًا نسبيًا مقارنة، فلا يمكن الحديث عن التنافسية في سوق احتكارية، كما لا يمكن الحكم على تنافسية منظمة، إلا من خلال مقارنتها مع منظمات أخرى في ذات النشاط، وهو نفس الحال بالنسبة للقطاعات الاقتصادية والدول.
- تعتبر المنظمة وحدة التحليل الأساسية للتنافسية، بحث تؤثر تنافسية المنظمة على تنافسية القطاعات المنتمية إليها وعلى تنافسية الدولة ككل.

- تلعب الدولة دورا أساسيا في تعزيز من تنافسية منظماتها المحلية، والدفع بها الى مستويات أداء عالية، تمكنها من اختراق الأسواق الدولية والمنافسة على المستوى العالمي، من خلال الحرص على توفير مختلف المقومات والمتطلبات الضرورية لذلك.

2. نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات:

توصلت الدراسة من خلال جانبها التطبيقي الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى** التي كانت كالتالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتنافسية المنظمة عن مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,000 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي $Y = 1,611 + 0,413X$ ، وهو ما يعني ان 41,3% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير في التميز المؤسسي.
- **نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية:** التي كانت كالتالي " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ، حيث كانت إجابات العينة المبحوثة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة متماثلة تقريبا بالرغم من اختلاف خصائصهم الشخصية.
- **اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى** التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية وتنافسية المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,007 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي $Y = 2,947 + 0,152 X$ ، وهو ما يعني ان 15,2% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير الحاصل في ادارة الموارد البشرية. وهو تأثير ضعيف، **راجع الى** عدم اعتماد اغلب المنظمات محل الدراسة على معايير اختيار مفضلة لانتقاء مواردها البشرية، وهو ما يحد من كفاءة وفعالية هذ المورد الحساس وتأثيره على تنافسية المنظمة.
- **اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية** التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,046 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي، $Y = 2,678 + 0,219 X$ وهو ما يعني ان 21,9% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة. وهو تأثير ضعيف نوعا ما **راجع الى** عدم تحديد اغلب المنظمات محل الدراسة لحاجات ورغبات عملائها بصورة دقيقة واتخاذها كأساس لتطوير مختلف عملياتها وانشطتها، بالإضافة الى عدم اتخاذ قراراتها بناء على معلومات وبيانات موثوقة، وهو ما يفسر عدم قدرة اغلب المنظمات محل الدراسة على الاحتفاظ بزيائنها لفترة طويلة من الزمن
- **اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة** التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار وتنافسية المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,014 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي، $Y = 2,943 + 142X$ ، وهو ما يعني ان 14,2% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير الحاصل في ادارة الابداع والابتكار. وهو تأثير ضعيف راجع الى هو الآخر الى عدم سعي اغلب المنظمات محل الدراسة الى استقطاب أفضل الكفاءات والمهارات وعدم اعتمادها على معايير اختيار موحدة وموضوعية على اعتبار ان المورد البشري يمثل أساس العملية الإبداعية، وهو ما يفسر تدني المستوى التعليمي للعينة المدروسة حيث مثل أصحاب المستوى الثانوي

ما نسبته 52,3% منها مقابل 3,1% فقط لأصحاب الدراسات العليا، بالإضافة الى عدم توفر التحفيزات الضرورية لدفع الافراد الى تحرير طاقاتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية وتسخيرها لخدمة المنظمة بالقدر المطلوب.

- **اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة** التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنافسية المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ "، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,001 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي، $Y = 2,848 + 0,173 X$ وهو ما يعني ان 17,3% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير الحاصل في ادارة الإدارة الاستراتيجية. وهو تأثير ضعيف نوعا ما، **راجع الى** عدم امتلاك اغلب المنظمات محل الدراسة لرؤية ورسالة استراتيجيتين بالقدر الكافي وهو ما يؤثر الى حد كبير جدا على فعالية الاستراتيجيات المتبعة من طرفها.
- **اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة** التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنافسية المنظمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ "، حيث بلغ مستوى دلالة T المحسوبة 0,043 وهو اقل من 0,05، وكانت معادلة الانحدار كالتالي، $Y = 3,019 + 0,120 X$ وهو ما يعني ان 12% من التغير الحاصل في تنافسية المنظمة يعزى الى التغير الحاصل في التعلم التنظيمي. وهو تأثير ضعيف، يرجع الى عدم اعتماد المنظمات محل الدراسة الأنشطة والوسائل المناسبة التي تسمح لها بجمع المعلومات والبيانات الضرورية لاكتساب المعرفة التنظيمية. خاصة تلك المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن وهو ما يفسر عدم قدرة اغلبها الى تحفيز عملائها ودفعهم للتعامل معها لمرات عديدة، وعدم قدرتها أيضا على جذب زبائن جدد لتوسيع حصتها السوقية.
- **نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية** التي كانت كالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ "، حيث كانت الفروقات بين إجابات المبحوثين حول المتغير المستقل دالة احصائيا بين إجابات المبحوثين تبعا لجميع المتغيرات الديمغرافية والشخصية ماعدا متغير الجنس (المستوى التعليمي، المنصب المشغول، الخبرة المهنية)، بينما لم تكن الفروقات بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تبعا لجميع المتغيرات الديمغرافية والشخصية (المستوى التعليمي، المنصب المشغول، الخبرة المهنية) ذات دلالة إحصائية. حيث:

3. أهم الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج المتوصل لها وتحليلها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية وتبني الحديثة منها بالنسبة لجميع المنظمات الوطنية.
- التخلي عن النظرة الضيقة التي تستهدف خدمة الأسواق المحلية فقط، وتوسيعها لتشمل الأسواق الإقليمية والدولية. بما ينعكس على تعزيز تنافسية المنظمات المحلية والاقتصاد الوطني ككل
- الاهتمام بتطوير الكفاءات المهارات واستقطاب أفضلها وتسخيرها لخدمة منظمة الاعمال الجزائرية والاقتصاد الجزائري ككل، والتخلي عن أي أساليب او ممارسات من شأنها تهميشها او اقصائها. بما يضمن الاستفادة القصوى من هذا المورد الحساس.
- تبني الجودة كأساس للمنافسة، والاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن كمنطلق لها بدل المنافسة التقليدية القائمة على السعر، والتركيز على جودة الأنشطة والعمليات بدل التركيز على جودة المنتجات والخدمات النهائية
- العمل وفق استراتيجية واضحة المعالم وفقا لأهداف طويلة الاجل، والانعصار في مجالات الخبرة التي تتيح للمنظمة فرصة الاستفادة من الخصائص والمزايا التي توفرها هذه الأخيرة.

- اتخاذ مختلف القرارات بناء على بيانات ومعلومات موثوقة واشراك جميع افراد المنظمة فيها، مع ضرورة الاعتماد على مختلف الأساليب والوسائل التي تسمح بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة الاعمال كالدراسات الاستطلاعية وغيرها والاستفادة منها لاكتساب المعرفة وتكوين ذاكرة تنظيمية تمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات والمشاكل المستقبلية الطارئة بصورة أكثر فعالية.
4. آفاق الدراسة:

ان ما تم التطرق اليه من خلال هذه الدراسة وما تم التوصل له من نتائج اثار العديد من التساؤلات وكشف العديد من الفجوات البحثية، التي تفتح افاقا نحو العديد من الدراسات العلمية الأخرى مستقبلا، خاصة في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر وسعيها الى تشجيع وتطوير المنتجات والمنظمات المحلية. ومن اهم الإشكاليات والمواضيع التي من الممكن التطرق لها مستقبلا ما يلي:

- محددات تنافسية الاقتصاد الجزائري.
- دور التميز المؤسسي في تعزيز جودة مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية.
- دور الإصلاحات الحكومية في تعزيز تنافسية القطاع الزراعي الجزائري.

المراجع

1. Ansoff, H. Igor. Kipley, Daniel. Lewis, A O. Roxanne, Helm-Stevens. Ansoff, Rick. (2018). **Implanting Strategic Management**. Third Edition. Palgrave Macmillan.
2. Chletsos, Michael. Saiti, Anna. (2019). **Strategic Management and Economic in Health Care**. Springer nature Switzerland.
3. Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. **What is Quality management?**. (2016). In Cotter, T Steven. Galli, Brian. Kush, Patrick. Engineering Management Handbook. PP 337-360. Huntsville. American Society for Engineering Management (ASEM).
4. Ernst, Ricardo. Haar, Jerry. (2019). **Globalization, Competitiveness, and Governability: The Three Disruptive Forces of Business in the 21st Century**. Springer International Publishing.
5. Heshmati, Almas. Kim, Jungsuk. (2016). **Efficiency and Competitiveness of International airlines**. Springer nature.
6. Jantzer, Michael. Nentwing, Godehard. Deininger, Christin. Thomas, Michl. (2019). **The art of engineering leadership**. Springer-vermag GmbH Germany. Berlin. Germany. P 06-07.
7. Lesadro, Flevy. (2019). **Fostering Creativity and Innovation; Creating a Sustainable Innovation Environment In the United Arab Emirates**. Palgrave Macmillan. Cham. Switzerland.
8. Martina, Catherine A. Peteraf, Margaret. (2016). **Competitive Advantage**. In: Augier, M. Teece, D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan. London. PP 01-03.
9. McGee, John. Sammut-Bonnici, Tanya. (2014). **Competitive Strategy**. In : Cary L Cooper (ed). Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons. 3rd Edition. PP 01-04.
10. Namada, Juliana Mulaa. (2018). **Organizational Learning and Competitive Advantage**. In Malheiro, Armando. Ribeiro Fernanda. Jamil, George Leal. Rascao, Jose Pocas. Mealha, Oscar (Eds). Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments. PP 86-104. IGI Global. P 87-90.
11. Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Technique for analyzing industries competitors**. Free Press. New York.
12. Ringrose, Dawn. (2016). **Organizational Excellence**. In Farazman, A (ed). Public encyclopedia of public administration: Public policy and governance. Springer International publishing. Switzerland. PP 01-09.
13. Romana Pirvu. Dacia Petronela Costea. Bogdan Budica. Sorin Dinulescu. (2022). **Comparative Analysis of Romania's Regional Competitiveness**. In S.L Fotea, I.S Fotea, S.

- Vaduva. (eds). Post-Pandemic Realities and Growth in Eastern Europe. GSMAC. Springer Proceeding in Business and Economic. Springer Cham. PP 289-312.
14. Sadegh, Amalnick Mohsen. Abdolhoseen, Zadeh Saeed. (2017). **Concurrent evaluation of customer relationship and organizational excellence: An empirical study**. Performance improvement quarterly. Vol 30. No 01. PP 55-88. P 58.
15. Schulz, Martin. (2002). **Organizational Learning**. In Joel, A, C, Baum (Ed). The Blackwell to Organizations. First Edition. PP 415-441. Blackwell Publisher Ltd.
16. Schweizer, Lars.Koscher, Eva Maria Katharina. (2022). **Competitive Advantage**. In : Idowu, S. Schmidpter, R. Capaldi, N. Zu, L Del Blando, M. Abreu, R. (eds). Encylopedia of Sustainable Managemet. Springer. PP 01-03.
17. Semuel, Hatane. Siagian, Hotlan. Octavia, Stefanie. (2017). **the effect of leadership and innovation on deffeentiation strategy and company performance**, 7th International Conference on Intercultural "Education and ICT for a Transcultural world", EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain. Procedia- social and Behavioral Sciences. PP 1152-1159.
18. Thirumaran, K. Klimkeit, Drik. Tang, Chun Meng. (2021). **Service Excellence in Tourism and Hospitality**. Springer Nature Switzerland. Switzerland. P 2-3.
19. Toma, Sorin-George. Marinescu, Paul. (2018). **Business excellence models: a comparison**. Conference paper. Proceeding of the 12th international conference on business excellence. PP 966- 974.
20. Weresa, Marzenna Anna. (2016). **the Competitiveness of EU Member States from Central and Eastern Europe in 2007-2014**. In Trapczynski, Piotr. Puslecki, Lukasz. Jarosinsk, Miroslaw. (Ed.). Competitiveness of CEE Economies and Businesses: Multidisciplinary Perspectives on Challenges and Opportunities. First edition. Springer International Publishing Switzerland. PP 3-24.
21. باشوية، لحسن عبد الله. البروارى، نزار عبد المجيد. عيشوني، محمد احمد. (2013). **التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات**. الطبعة الأولى. دار الوارق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
22. حمود، خضير كاظم. (2016). **ادارة الجودة الشاملة**. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الخامسة. عمان. الأردن.
- ثالثا: الاطروحات والرسائل
1. براهم، نور الهناء. (2019/2018). **التسيير الاستراتيجي ودوره في مواجهة الازمات بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تيسة-ومؤسسة الاسمنت (SCT) -تيسة- (أطروحة دكتوراه)**. تخصص ادارة اعمال المؤسسات. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي. الجزائر.
2. بلجازية، عمر. (2018/2017). **أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة ميدانية لشركات الاتصال في الجزائر-**، (أطروحة دكتوراه) ف. تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

3. بن عباس، شامية. (2015/2014). تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه). تخصص العلوم الاقتصادية. قسم العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة. الجزائر.
4. بن عواق، شرف الدين امين. (2018/2017). الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب، (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1. الجزائر.
5. بن عواق، شرف الدين امين. (2018/2017). الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لاقتصاديات الدول النامية دراسة حالة الدول المغاربية: الجزائر، تونس، المغرب، (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف-1. الجزائر.
6. بن لحرش، صراح. (2019/2018). دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة، (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
7. بوخلوة، باديس. (2016/2015). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناپراك – قسم التكرير (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. الجزائر.
8. بوزرين، فيروز. (2017/2016). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف -1، الجزائر.
9. بوكحيل، عبد الحق. (2021/2020). مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق الميزة التنافسية –دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر-، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.
10. التبيدي، محمد نور. حنفي، محمد. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم ادارة الاعمال. جامعة الخرطوم. الخرطوم. السودان.
11. جربي. عبد الحكيم. (2013/2012). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الادوية-فرع قسنطينة. رسالة ماجستير. تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس –سطيف-1. الجزائر.
12. جامدي، محمد. (2016/2015). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
13. دوباخ، سعيدة. (2018-2017). دور القيادة في التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومي: دراسة حالة محمد خيضر بسكرة. (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير عمومي. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
14. سي أحمد، نذير. (2013/2012). نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسستي سوناپراك وسيفيتال. (أطروحة دكتوراه). تخصص ادارة اعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

15. شين، نوال. (2016-2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال: دراسة حالة شطرة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
16. صياحي، الأخضر. (2018). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر. ص 104.
17. عبايدية، يوسف. (2018/2017). التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم اقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس، سطيف-1. الجزائر.
18. العوامة، طلب عبد الحليم عبد العزيز. (2017). أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة. كلية الاعمال. جامعة عمان العربية.
19. قاسمي، السعيد قاسمي. (2012/2011). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الادوية (أطروحة دكتوراه). تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.
20. مقداد، مليكة. (2018). ادارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). تخصص تسيير المنظمات. قسم علوم التسيير. شعبة علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة احمد بوقرة. بومرداس. الجزائر.
21. المولى، مثنى عبد الوهاب. (2019). أثر التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية في الكليات الاهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق (رسالة ماجستير). تخصص ادارة اعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
22. نعمون، ايمان. (2018/2017). تحليل أثر تبني الاستراتيجية العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر. (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

▪ ثالثا: الدوريات والمجلات:

1. Abbasi, Enayat. Akbari, Morteza. Tajeddini, Keyhan. (2015). **Organizational Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System**. Iranian Journal of Management Studies. Vol 08. No 01. PP 117-138.
2. Abd Rahmn, Siti Syuhada. Che Senik, Zizah. Nadziri, Suhaila. (2020). **Content Analysis on Vision and Mission Statements of Selected Companies in Malaysia**. International Journal of Business and Economy. Vol 02. No 04. PP 170-184.
3. Abdul Rahman, Abdul Aziz A. (2017). **the Relationship between Solvency Ratios and Profitability Ratios: Analytical Study in Food Industrial Companies Listed Amman Bursa**. International Journal of Economic and Financial Issues. Vol 07. No 02. PP 86-93.
4. Abun, Damianus. Calamaan, Shannar Mica T. Magallanes, Theogenia. Encarnacion, Mary joy. Sallong, Micha. (2021). **Bureaucratic management style and work place well-being**

- of the divine word college. International journal of research in business and social science. Vol 10. No 03. PP 477-489.
5. Agrwal, Nishant Mukesh. (2018). **Modeling Deming's quality principles to improve performance using Interpretive structural modeling and MICMAC analysis.** Internationals journal of quality & reliability management. Vol 37. No 07. PP 1159-2019.
 6. Ahmady, Gholam Ali. Mehrpour, Maryam. Nikooraves, Aghdas. (2016). **Organizational Structure, 3rd International Conference on New Challenges and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.** Procedia- Social and Behavioral Sciences. Vol 230. No 01. PP 455-462.
 7. Akpa, Victoria O. Asikhia, Olalekan U. Nenji, Negozi Evangeline. (2021). **Organizational Culture Performance: A Review of literature.** International Journal of Engineering and Management. Vol 03. No 01. PP 361-372.
 8. Al dakeel, Taghreed M. Almannie, Mohamed A. (2015). **Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District in Saudi Arabia.** Journal of Education and Practice. Vol 06. No 23. PP 01-09.
 9. Al Shobaki, Mazen J. Abu Nasser, Samy S. (2016). **The dimensions of organizational excellence in the Palestinian education institutions from the perspective of the students.** Global journal of multidisciplinary studies. Vol 05. No 11. PP 66-100.
 10. Al-Adaileh, Raid Mohamed. (2017). **the level of IT-business strategic alignment and its impact on organizational excellence: A Study of the Jordanian Mining sector.** International review of management and marketing. Vol 05. No 07. PP 85-92.
 11. Alauddin, Nursuhana. Yamada, Shu. (2019). **Overview of (Deming) criteria for quality management conceptual framework design in education service.** Journal of engineering and science research. Vol 03. No 05. PP 12-20.
 12. Alauddin, Nursuhana. Yamada, Shu. (2019). **Overview of Deming criteria for quality management conceptual framework design in education service.** Journal of engineering and science research. Vol 03. No 05. PP 12-20.
 13. Albuainain, Marwa Naji Ali Alkhater. Azam, Ali Khatib, S.M Ferdous. Tham, Jacqueline. (2021). **Impact of ISO Total Quality Management Principles on Municipal Affairs and Transport.** European Journal of Economic and Financial Research. Vol 05. No 03. PP 57-68.
 14. Aldarmaki, Sharifa. Yaakub, Kamarul bahari. (2022). **Measurements of organizational excellence- Development of holistic excellence practices for free zone in Dubai.** European journal of economics and business studies; Vol 08. No 01. PP33-47.
 15. Aldhura, Mohamed Saleem Khalif. Assuli, Abdalla Husain. (2017). **Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty point of View.** International Journal of Business and Social Science. Vol 08. No 01. PP 45-57.
 16. Al-Eida, Saeed Nasser S, M. (2020). **The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: An applied study in small and medium enterprises in Qatar.** International journal of business and management. Vol 15. No 09. PP 163-178. P
 17. Ali Taha, Viktoria. Sirková, Michaela. Ferencová, Martina. (2016). **The impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation.** Polish Journal of Management Studies. Vol 14. No 01. PP 07-17.
 18. Ali, Bayad Jamal Ali. Govand, Anwar. (2021). **Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage.** International Journal of Advanced Engineering, management and Science. Vol 07. No 06. PP 42-51.

19. Al-Malki, Mohammed. (2018). **Leadership styles and job performance**. Journal of international business research and marketing. Vol 03. No 03. PP 40-49.
20. Al-Qahtani, Norah Dhafer. Alshehri, Sabah Sa'ad. Azrilah, Abd.Aziz. (2015). **The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance**. European Journal of Business Management. Vol 07. No 36. PP 119-127.
21. Al-Qudah, Kamal A, M. (2012). **The impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan**. Perspectives of Innovation Economics and Business. Vol 12. No 03. PP 59-75.
22. Amalnick, Mohsen Sadegh. Zadeh, Saeed Abdolhossein. (2017). **Concurrent evaluation of customer relationship management and organizational excellence: An empirical study**. Performance improvement quarterly. Vol 30. No 01. PP 55-88.
23. Amponsah, Christian Gouher, Ahmed. (2017). **New global dimensions of business excellence**. The international journal of business excellence. Vol 13. No 01. PP 63-78.
24. Arbab, A.M. Mahdi, M.O.S. (2018). **Human resource management and organizational excellence in public organization**. Polish Journal of Management studies. Vol 18. No 02. PP 9-21.
25. Argot, Linda. Lee, Sunkee. Park, Jisso. (2020). **Organizational Learning Processes and Outcomes: Majore Findings and Future Research Directions**. Management Science. Vol 67. Vol 09. PP 5399-5429.
26. Arokodare, Michael A. Falana, Blessing R. (2021). **Strategic Agility and the global pandemic: The agile organizational structure, a theoretical review**. Information management and business review. Vol 13. No 01. PP 16-27.
27. Asabbagh, Mouaz. AL Khalil, Abdul Hamid. (2017). **The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus city)**. Internatnional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol 07. No 04. PP 560-578.
28. Ashkan, Khalil. (2018). **Creativity and Innovation through LMX and Personal Initiative**. Journal of Organizational Change Management. Vol 31. No 02. PP 323-333.
29. Ashraf Mir, Faizan. Ahmed Mir, Mudasir. (2019). **Macro-Environment Analysis of the Tourism Industry of Kashmir**. E-Commerce for future and trends. Vol 06. No 01. PP 65-76.
30. Asif, Muhammad. Gouthier, Mathias H, J. (2014). **What service excellence can learn from business excellence models?**. Total Quality management. Vol 25. No 05. PP 511-531.
31. Bakan, Ismail. Dogan, Inci Fatma. (2012). **Competitiveness of The Industries Based on The Porter's Diamond Model: An Empirical Study**. International Journal of Recent Research and Applied Studies. Vol 11. No 03. PP 441-455.
32. Berisha Albana, Qehaja. Kutllovci, Enver. (2015). **The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage**. Journal of Human Resource Management. Vol 18. No 02. PP 46-61.
33. Bora, B. Borah, Samaryeet. Chungyalpa, Wangchuk. (2017). **Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Vision and Mission Statements**. Journal of entrepreneurship & Organization Management. Vol 06. No 01. PP 01-06.
34. Brito, Antonio Emmanuel Pérez. Zapata, Martha Isabel Bojorquez. (2020), **Strategic Planning as an Important Factor in Business Management, Business Management and Economic Research**. Vol 06. No 08. PP 99-106
35. Deutcher, Fraziska. Zapku, Florian B. Shwens, Christian. Baumc, Matthias. Kabst, Reudiger. (2016). **Strategic orientations and performance: A configurational perspective**. Journal of Business Research. Vol 69. No 02. PP 849-861.

36. Dicu, Consuela. Bondoc, Maria Daniela. Popescu, Mihaela Bianca. (2019). **A Quantitative Approach to Profitability Ratios**. Scientific Bulletin-Economic Sciences. Vol 18. No 01. PP 57-65.
37. Dirani, Khalili M. Abadi, Mehrangiz. Barhat, Bhagyshree. Garza, Resemary Capuchino. Gunarskra, Noeline. Ibrahim, Ghassan. Majzun, Zachery. (2020). **leadership competencies and the essential role of human resource development in items of crisis : a response to covide-19 pandemic**. Human resource development international. Vol 23. No 04. PP 380-394.
38. Distanont, Anyanitha. Khongmalai, Orapan. (2020). **the role of innovation in creating a competitive advantage**. Kasetsrat Journal of social Sciences. Vol 41. No 01. PP 15-21. P 17.
39. Dixon, Nancy M. (1991). **Organizational Learning: A review of the Literature with Implications for HRD**. Human Resource Development Quartely. Vol 03. No 01. PP 29-49.
40. Dixon, Nancy M. (1991). **Organizational Learning: A review of the Literature with Implications for HRD**. Human Resource Development Quartely. Vol 03. No 01. PP 29-49.
41. Durrah, Omar. Khdour, Naser. Al-Abbadi, Samir. (2014). **The impact of implementation of organizational excellence polices on the contextual performance: A case study in the cardiovascular surgery hospital**. International business research. Vol 07. No 09. PP 17-29.
42. Edeling, Alanxder. Himme, Alexander. (2018). **When Does Market Share ? New Empirical Generalization from a Meta-Analysis of the Market Share-Performance Relationship**. Journal of Marketing. Vol 82. No 03. PP 1-14.
43. El Leithy. Walid. (2017). **Organizational Culture and organizational performance**. International Journal of Economics & Management Sciences. Vol 06. No 04. PP 01-06.
44. El Tohamy, Abd El-Moneim A. Al Raoush, Atef T. (2015), **The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study on The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan**. European Scientific Journal. Vol 11. No 10. PP 63-76.
45. Falciola, Justine. Jansen, Maron. Rollo, Valentina. (2020). **Defining Firm Competitiveness: A multidimensional Framework**. World development. Vol 129. No 01. PP 01-13.
46. Ferraresi, Alex A. Quandt, Carlos Olavo. Dos Santos, Silvio A. Farga, José R. (2012). **Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance**, Journal of Knowledge Management. Vol 16. No 05. PP 688- 701.
47. Ferreira, Jorge. Coelho, Arnaldo. Moutinho, Luiz. (2020). **Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capabilities and their Impact on Competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation**. Technovation. Vol 92. NO 04. PP 01-18. P 05.
48. Fiaz, Muhammed. Su, Qin. Ikram, Amir. (2017). **Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy**. The journal of developing areas. Vol 51. No 04. PP 143-156. P 156.
49. Firman, F. Thabrani, Gesit. (2018). **Total Quality Management, Dynamic Capabilities, and Competitive Advantage: Mediating Effect of Innovation**, 1 st International Conference on Economics Education, Economic, Business, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018). Advances in Economics and Management Research. Vol 57. PP 162-173.
50. Gouvurova, Beata. Cepel, Martin. Belas, Jaroslav. Davorsky, Jan. (2020). **Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4**

- Countries –A Comparative Analysis.** Management & Marketing, Challenges of the Knowledge Society. Vol 15. No 04. PP 557-569.
51. Geamanu, Marinela. (2011). **Economic Efficiency and Profitability.** Studia Universitatis Goldis – Seria Stiinte Economice. Vol 21. No 02. PP 116-119..
 52. Gameda, Habtamu Kebu. Lee, Jaseik. (2020). **Leadership styles, Work engagement and outcomes among information and communications technology professionals a cross-national study.** Heliyon. Vol 06. No 04. PP 1-10. P 03.
 53. Giri Gintang Miransyah. Sri Rahayu Sangra Dempo. Sustina. (2021). **Profitability Ratio Analysis at PT. Medikaloka Jermina, TBK. Bina Bangsa.** International Journal and Management. Vol 01. No 01. PP 60-67.
 54. Gomez, Joaquim Gomez. Costa, Micaela Martinez. Lorente, Angel R, Martinez. (2017). **EFQM Excellence Model and TQM : An empirical comparison.** Total Quality management & Business Excellence. Vol 28. No 01. PP 88-103.
 55. Gongera, Enock. Oktoh, Oddilia Nabwire. (2012). **Critical Analysis of Competitive Strategies on Performance and Market Positioning: A Case study of Middle Level Colleges, in Mombasa County.** European Journal of Business and Management. Vol 04. No 17. PP 71- 76.
 56. Grisales-Marulanda, Natalia. Vera-Acevedo, Luz Dinora. (2022). **Intellectual Capital and Competitive Advantage in Higher Education Institutions: An Overview Based on Bibliometric Analysis.** Journal of Turkish Science Education. Vol 19. No 02. PP 525-544.
 57. Gure, Ali Khalif. Karugu, Janesther. (2018). **Strategic management practices and performance of small and micro enterprises in Nairobi City County Kenya.** International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. Vol 03. No 01. PP 1-26.
 58. Hadj Aldalimy, Mohamed. Al- Sharifi, Ali Kahdim Hussein. (2019). **Strategic alignment role in achieving organizational excellence through organizational dexterity.** Journal of southwest jiaotaong university. Vol 54. No 06. PP 01-13.
 59. Hakkak, Mohammad. Ghodsi, Masoud. (2015). **Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard.** International Journal of Asian Social Science. Vol 05. No 05. PP 298-308.
 60. Hameed, Nayef Ali Assi. (2021). **Environmental analysis and its role in the success of the organization: An analytical exploratory study in the Directorate of Water Resources/ Babylon.** Journal of Contemporary Issues in Business Government. Vol 27. No 05. PP 663-674.
 61. Hana, Urbancova. (2013). **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge.** Journal of Competitiveness. Vol 05. No 01. PP 82-96.
 62. Hashemy, Sayed Hamed. Yousefi, Minoo. Soodi, Shahla. Omid, Bahzed. (2016). **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan’s University Hospital .3rd** International conference on new challenges and organization: organization and leadership 2 may 2016 Dubai UAE. Procedia-social and behavior sciences. Vol 230. PP 6-13.
 63. Holem, Yogesh. Pawar, Sehal. Bhaskar Mahesh P. (2019). **Porter’s Five Forces Model : Gives You a Competitive Advantage.** Journal of Adv Research in Dynamical & Control System. Vol 11. No 04. PP 1436-1448.
 64. Horvathova, Jarmila. Mokrisova, Martina. (2020), **Business Competitiveness its Financial and Economic Parameters.** Montenegrin Journal of Economic. Vol 16. No 01. PP 139-153.

65. Horvathova, Jarmila. Mokrisova, Martina. (2020). **Business Competitiveness its Financial and Economic Parameters. Montenegrin Journal of Economic.** Vol 16. No 01. PP 139-153.
66. Ismail, Rahmah. Sulaiman, Noorasiah. Jajri, Idris. (2014). **Total Factor Productivity and Its Contribution to Malaysia's Economic Growth.** Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology. Vol 07. No 23. PP 4999-5005.
67. Jaakola, Elina. Hallin, Anette. (2017). **Organizational structure for new service development.** Journal of product innovation management. Vol 35. No 02. PP 280-297.
68. Joseph, John. Gaba, Vibha. (2022). **Organizational structure, informations processing, and decision-making : a retrospective and road map for research.** Academy of Management Annals. Vol 14. No 01. PP 267-302.
69. Josiah, Nyauncho M. Nyagara, Nyamweya Issac. (2015). **Assessment of the effect of Cost Leadership Strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya.** International Journal of Business and Management Invention. Vol 04. No 04. PP 01-07.
70. Kahn, Kenneth B. (2018). **Understanding Innovation.** Business Horizons. Vol 61. No 03. PP 453-460.
71. Kanten, Pelin. Katen, Selahattin. Gurlek, Mert. (2015). **The effect of organizational Structure and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance,** 2nd global conference on business, economics, management and tourism, 30-31 october 2014, Prague, Czech Republic. Procedia Economics and Finance. Vol 23. No 01. PP 1358-1366.
72. Karam, Asaad Ali. Kitana, Abdelkarim fuad. (2020). **An Exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates.** International journal of business and management. Vol 15. No 06. PP 16-30.
73. Kareska, Katerine. Jovanov, Tamara. (2016). **Aspects of Competitiveness- Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia.** Journal of Economics. Vol 01. No 02. PP 1-11.
74. Kassem, Rassel. Ajmal, Mian. Gunasekaran, Angappa. helo, Petri. (2018). **assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with the moderating role of ICT: An SEM approach.** Benchmarking an International journal. Vol 26. No 02. PP117-146.
75. Kharub, Manjeet. Sharma, Rajiv Kumar. (2016). **Investing the role of Porter Diamand Determinants of Competitiveness in MSMEs.** International Journal of Quality Research. Vol 10. No 01. PP 471-486.
76. Lam, Long. Among, Phuong. Le, Nga. Tran, Khoa. (2021). **The relation among organizational culture, Knowledge management and innovation management: its implication for open innovation.** Journal of open innovation. Vol 07. No 01. PP 66-82.
77. Laurence, Heba Abu Rassa. (2020). **Laissez fair leadership role in organizational innovation: The mediating effect of organizational structure.** Management science letters. Vol 10. No 7. PP 1457-1462.
78. Lee, Allan. Legood, Alison. Hughes, David J. Tian, Amy. Newman, Alexender. Knight, Carolin. (2019). **leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review.** European Journal of work and Psychololgy. Vol 29. No 01. PP 01-35.
79. Lee, Voon-Hsien. Ooi, Keng-Boon. (2015). **Applying the Malcom Baldrige national quality award criteria : An approach to strengthen organizational memory and process**

- innovation. Total quality management & Business excellence. Vol 26. No 12. PP 1373-1386.
80. Lin, Chien-Hung. Chu, Ying-Chien. (2011). **Types of Competitive Advantage and Analysis**. International Journal of Business and Management. Vol 06. No 05. PP 100-104.
81. Lu, Jinato. Ren, Licheng. Yao, Siqin. Qiao, Jiayuan. Mikalauskeine, Asta. Streinikis, Justa. (2020). **Exploring the Relationship between corporate Social Responsibility and firm Competitiveness**. Economic Research -Ekonomiska Istraživanja. Vol 33. No 01. PP 1621-1646.
82. Mohamed Nor, Che Supian.Haji Mohamed, Ramesh Kumah. Mohamed, Baderisang. Hassan, Nor Aisha Che. (2019). **Human Resource Management Practices and its Impact on Employee Commitment Mong Staffs of Road Transport Department, Perak, Malaysia**. Journal of Environmental Techniques. Vol 08. No 01. PP 28-34.
83. Mondal, Md Sanaul Haque. (2017). **SWOT analysis and strategies to develop sustainable tourism in Bangladesh**. UTMS Journal of Economics. Vol 08. No 02. PP 159-167.
84. Moulin, Max. (2007). **performance measurement definitions: linking performance measurement and organizational excellence**. International journal of health care quality assurance. Vol 20. No 03. PP 181-183.
85. Musaji, Serghei. Schulze, William S. De Castro, Julio O. (2020). **How Long Does it Take to Get to the Learning Curve? .Academy of Management Journal**. Vol 63. No 01. PP 205-223.
86. Musran, Munizu. (2013). **the Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Vol 07. No 01. PP 184-197.
87. Najm, Ali Hasan. Mustafa, Alaa Abdulsalam. Ali Maktoof, Nawar. (2022). **The Rang Availability of Hard Human Resource Management Dimensions in The Maysan Oil Company**. World Bulletin of Management and Law. Vol 15. No 01. PP 38-44.
88. Namugeyi, Christine. Nimmagadda, Shastri L. Reiners, Torsten. (2019). **Design a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts**. Procedia Computer Science. Vol 159. No 01. PP 1145-1154.
89. Negulescu, Oriana Helena. (2019). **the importance of competitive advantage assessment selecting the organization's strategy**. Review of General Management. Vol 29. Vol 01. PP 70-82.
90. Neto, José Chavaglia. Filipe, José Antonio. Calerio, Antonio Bento. (2019). **Creativity and Innovation: A contribution of Behavioral Economics**. International Journal of Innovation Studies. Vol 03. No 01. PP 12-21.
91. Nguyen, Thi Le Ha. Negas, Keisuke. (2019).**The Influence of Total Quality Management on Customer Satisfaction**. International Journal of Healthcare Management. Vol 12. No 04. PP 277-285.
92. Obeidat, Bader yousef. Hashem, Lama. Alnasari, Iman. Tarhini, Ali. Al-salti, Zahra. (2016). **The effect of knowledge management uses on total quality managementpractices: A theoretical perspective**. Journal of management and strategy. Vol 07. No 04. PP 18-29.
93. Olayisade, Adegboyega. Awolusi, Olawumi D. (2021). **The effect of leadership styles on employees' productivity in the Nigerian oil and gas industry**. Information management and business review. Vol 13. No 01. PP 47-64.
94. Padma, Panchapkesan. Wagenseil, Urs. **Retail service excellence: Attendance and consequences**. International journal of Retail & Distribution management. Vol 46. No 05. PP 422-441. P 422-423.

95. Pamela, Anya Chioma Joanna. Worlu, G.I.Umoh Gift. (2017). **Human Resource Planning and Organizational Performance in Oil and Gas Firms**. International Journal of Advanced Academic Research. Vol 03. No 09. PP 110-129.
96. Pathiranage, Yasas L. (2019). **Organizational culture and business Performance: an empirical study**. International journal of economics and management studies. Vol 06. No 06. PP 01-12.
97. Paul H, K, Ho. (2016). **Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, and Performance in Hong Kong's Construction Industry**. Journal of Management in Engineering. Vol 32. No 02. PP 1-14.
98. Pogodina, Tatiana Vitalievna. Muzhzhaleva, Tatiana Viktoevna. Udaltsova, Natalya Leonidovna. (2020). **Strategic Management of the Competitiveness of Industrial Companies in an Unstable Economy**. Entrepreneurship and Sustainability Issues. Vol 07. No 03. PP 1555-1564.
99. Potjianajaruwit, Pisit. (2018). **Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand**. Journal of International Studies. Vol 10. No 01. PP 104-111.
100. Qassas, Khualh. Areiqat, Ahmed. (2021). **Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage At Jordanian Private Universities**. International Journal of Higher education. Vol 10. No 92. PP 92-107.
101. Qawasmeh, Farid Mohamed. Darqal, Nadeen. Qawasmeh, Israa Farid. (2013). **the role of organizational culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study**. International Journal of Economics and Management Sciences. Vol 02. No 07. PP 05-19.
102. Rastogi, Nitank. Trivedi, Manoj Kumar. (2016). **PESTLE Technique- A tool to Identify External Risks in Construction Projects**. International Research Journal of Engineering Technology. Vol 03. No P 01. PP 384-388.
103. Reguia, Cherroun. (2014). **Product Innovation and the Competitive Advantage**. European Scientific. Vol 01. No 01. PP 140-157.
104. Saadaat, Vajihed. Saadat Zeynab. (2016). **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success**. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol 230. No 01. PP 219-225.
105. Sakinah, Monik Umi. Wibowo, Satya Aditya. (2021). **Internal and External Environment Analysis on the Performance of Provincial Office of Indonesia Food and Drug Authority in Manado**. Journal of International Conference Proceedings. Vol 04. No 02. PP 181- 189.
106. Santos-Vijande, Maria Leticia. Lopez Sanchez, José Angel. Trespalacios. (2012). **How Organizational Learning affect a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance**. Journal of Business Resrarch. Vol 65. No 08. PP 1069-1089.
107. Sen, Paramita. Sengupta, Goutam. (2020), **Challenges of Implementing 4.0 for Emerging Supply Chains In Developing Countries in Pursuit of Reaching The Level of Excellence Through The Principles of Total Quality Management**. Aegaeum Journal. Vol 08. No 04. PP 1667-1673.
108. Setiawan. Purba, Humiras Hardi. (2021). **A systematic literature review of Malcom Baldrige national quality award (MBNQA)**. Journal of technology management for growing economies. Vol 12. No 01.
109. Shirvani, Alikbar. Iranban, Sayed Javad. (2013). **Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in south Zagros oil**

- and gas production company, Iran. European journal of nature and social sciences. Vol 02. No 01. PP 3010-3015.
110. Sirin, Yeliz Erath. Aydin, Ozge. Bilir, Fatma Pervin. (2018). **Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample**. Universal Journal of Educational Research. Vol 06.No 9. PP 2008-2018 .
111. Sorin-George, Toma. Shinji, Naruo. (2017). **Total quality management and business excellence: The best practices at Toyota motor corporation**. Amfiteatru Economic Journal. Vol 19. No 45. PP 566-580.
112. Srivastava, Mukesh. Franklin, Andy Franklin. Martinette, Louis. (2013). **Building a Sustainable Competitive Advantage**. Journal of Technology Management & Innovation. Vol 08. No 02. PP 47-60.
113. Tami, Farahiyah Kamal Mat. Tami, Abdul Malek A. Samat, Muhammad Faizal. Wan Muatapha, Wan Masnieza. (2020). **a review on the internal consistency of a scale: the empirical example of the influence of human capital investment on Malcom Baldrige quality principle in TVET institution**. Asian people journal. Vol 03. No 01. PP 19-29.
114. Tanwar, Ratika. (2013). **Porter's Generic Competitive Strategies**. Journal of Business and management. Vol 15. No 01. PP 11-17.
115. Uddin, Aftab. Fan, Luo. Das, Anupam Kumar. (2016). **A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning and Knowledge Management on Organizational Innovation**. Management Dynamics. Vol 16. No 02; PP 42-54.
116. Vahdati, Hojjat. Nejad, Seyed Hadi Mousavi. Shahsiah, Neda. (2018). **Generic Competitive Strategies Toward Achieving Sustainable And Dynamic Competitive Advantage**. Revista Espacios. Vol 39. No 13. PP 25-36.
117. Vivek, Shrouty. Priam, Tiwari. (2017). **Business excellence : A comparative study of various models criteria's awards**, International journal research journal of engineering and technology. Vol 04. No 06. PP 38-44. P
118. Waswas, Dima. Jwaifell, Mustafa. (2019). **the role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University**. World Journal of Education. Vol 09 No 03 PP 53-66.
119. Widuri, Retaningtuas. Sutanto, Jennifer Evelin. (2018). **Differentiation Strategy and Market Competition as Determinants of Earnings Management**, 3rd International Conference on Tourism, Accounting, and Social Science. Advances in Economics, Business and Management Research. Vol 69. PP 171-176.
120. Zdrilic', Ivan. Dulicic', Zelman. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises. Management, Vol 16. No 01. PP 145-162.
121. Zima, Krzysztof. Plebankiewicz, Edyta. Weiczorek, Damian. (2020). **A SWOT Analysis of the Use of BIM Technology in the Polish Construction Industry**. Buildings. Vol 10. No 01. PP 1-13.
122. باحميد، عمر صالح يسلم. (2018). دور المعرفة في تحقيق الحصة السوقية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عدن. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 05. العدد 20. ص ص 113-137.
123. بدر بن حمد بن علي العمري. (2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. المجلد 01 العدد 15. ص ص 341-363.
124. بدران، دليلة. برويس، وردة. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. المجلد 06. العدد 02. ص ص 347-346.

125. البرازي، مبارك عواد. (2015). متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد 16. العدد 05. ص ص 495-506.
126. بسمة، سامي. خنيش، يوسف. (2021). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية. Revue algérienne d'économie et gestion. المجلد 15. العدد 01. ص ص 120-139.
127. بسمة، سامي. خنيش، يوسف. (2021). دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من اشكال مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية. Revue algérienne d'économie et gestion. المجلد 15. العدد 01. ص ص 120-139.
128. بشير، محمد بشير. فاطمي، مريم. (2018). إجراءات التوظيف بين المفهوم والممارسة من وجهة نظر طالبي العمل. مجلة الروائز. المجلد 02. العدد 02. ص ص 54-65.
129. بكوش، سارة. (2020). ادارة تنوع الموارد البشرية كمدخل تعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال. الافاق للدراسات الاقتصادية. المجلد 05. العدد 02. ص ص 246-262.
130. بلجازية، عمر. الثلبي، فراس. (2020). أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 18. العدد 02. ص ص 115-123.
131. بلوم، السعيد. زردومي، أحمد. (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 29. العدد 02. ص ص 331-343.
132. بن جروة، حكيم. بن خيرة، سامي. (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 01. ص ص 177-193.
133. بن جروة، حكيم. بن خيرة، سامي. (2015). مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. المجلد 01. العدد 01. ص ص 177-193.
134. بن سليمان، سورايا. بوهالي، رتيبة. (2022). أثر هيكل الملكية وتكاليف الوكالة على الربحية مؤسسات مؤثر CAC40 الفرنسية دراسة قياسية باستخدام نماذج الباتال. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة. المجلد 05. العدد 01. ص ص 25-45.
135. بودرهم، كنزرة. صالح، سميرة. (2021). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. المجلد 14. العدد 03. ص ص 1086-1109.
136. بوزرين، فيروز. بعلي، فروق. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد 16. العدد 04. ص ص 385-408.
137. بوفلجة، غيات محمد. كريم، امينة برزوق كريم. (2013). العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة بمؤسستي الورق ومواد التنظيف. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 14. العدد 04. ص ص 275-306.
138. بيبصار، عبد المطلب. (2020). المعايير البنينة وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 03. العدد 02. ص ص 145-157.
139. تجاني، وافية. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح وتأهيل المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 07. العدد 02. ص ص 373-388.
140. تيشوداد، كريمة. العيداني، الياس. (2021). التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة فرع انتيبوتيكال صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 12. العدد 01. ص ص 01-19.

141. جراد، علاء. (2018). دور جوائز الجودة والتميز المؤسساتي في النمو الاقتصادي. مجلة الاكاديمية العربية في الدنمارك. العدد 21. ص ص 39-54. ص 42.
142. الجشعمي، فايزة حسن مسجت. (2022). تحليل نسب الربحية باستخدام (ROE-ROA) واهم البنود المالية المؤثرة في الأرباح-دراسة مقارنة لعينة من المصارف الاهلية في العراق للمدة 2017-2020. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة. المجلد 05. العدد 02. ص ص 257-276.
143. جماني، مسعود. (2017)، أثر التجارة الالكترونية على تنافسية المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 07. العدد 02. ص ص 423-429.
144. الجمل، سمير سليمان. عمران، ميساء. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. المجلد 04. العدد 01. ص ص 262-282.
145. الجنابي، محمد حسين علي حسين. العامري، بان راند عبد الله. (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 26. العدد 117. ص ص 128-151.
146. جبرار، فيروز. بوزورين، فيروز. (2022). أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدعم تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة معارف للعلوم القانونية والاقتصادية. المجلد 02. العدد 03. ص ص 161-184.
147. حاجي، نذير. (2019). فعالية الإدارة الاستراتيجية على أداء موظفي الجماعات المحلية. المجلة الجزائرية للمالية العامة. المجلد 09. العدد 01. ص ص 15-29.
148. حبيب، اثمار ظاهر. الفكيكي، علي فرحان عبد الله. (2021). دور ادار الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 17. عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة لسنة 2021. ص ص 173-187.
149. حبيب، اديان ناصر. داود، سليمان جودي. (2021). الهيكل التنظيمي وأثره في الأداء في المكتبة المركزية في جامعة البصرة. مجلة آداب البصرة، المجلد 01. العدد 97. ص ص 271-301.
150. خالدية، مصطفى عبد الرزاق. عياش، سامي احمد. أحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 39. العدد 01. ص ص 151-187.
151. خالدية، مصطفى عبد الرزاق. عياش، سامي احمد. أحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 39. العدد 01. ص ص 151-187.
152. خريش، عبد القادر. (2016). التسيير الاستراتيجي في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع لمنظمات. المجلد 04. العدد 02. ص ص 31-50.
153. دحام، غني. عبد الكريم، آمنة. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 14. العدد 38. ص ص 269-287.
154. دن، احمد. (2019). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04. العدد 03. ص ص 559-575.
155. رأس الكاف، فتيحة. انساع، رضوان. قمرى، حليلة. (2021). مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الاعمال -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. مجلة الاقتصاد والمالية. المجلد 07. العدد 02. ص ص 73-87.
156. رحمون، رزيقة. السبتي، وسيلة. تفرات، يزيد. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 03. العدد 03. ص ص 518-525.

157. زادي، احمد. بن يمينة، خيرة. (2020). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06. العدد 02. ص ص 609-596.
158. زرفاوي، أمال. بن عمر، سامية. (2019). دور الأداء الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. المجلد 04. العدد 01. ص ص 79-68.
159. الزريقات، خالد خلف سالم. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 31. ص ص 281-243.
160. زعرور نعيمة. (2021). الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 04. العدد 03. ص ص 198-185.
161. ساخر، بوبكر. تيغرة، امحمد. (2020). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. مجلة دراسات وابحث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 13. العدد 01. ص ص 230-213.
162. سالم، الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 248-230.
163. سامر، سمية. (2020). ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية. مجلة المعيار. المجلد 10. العدد 04. ص ص 205-186.
164. سعيداني، سميرة. (2019). تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية: دراسة حالتي بنك البركة الجزائري وبنك التمويل الكويتي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 06. العدد 01. ص ص 155-142.
165. سلخان، هنية. بن عيشاوي، احمد. (2017). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص: حالة عيادة الرمال بالوادي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. المجلد 07. العدد 02. ص ص 170-155.
166. سياخن، مريم. عصماني، رفيقة. (2021). دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 16. ص ص 73-56. ص ص 62-61.
167. سيبساوي، فضيلة. هبة ياسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية للقطاع السياحي بالجزائر، المؤتمر الدولي حول العمل السياحي وتنمية الموارد البشرية بين الخصوصية المحلية والتجارب العالمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد 10 (عدد خاص). ص ص 547-539.
168. شتوح، فاطمة. (2017). الاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المنظمة. مجلة أبحاث نفسية. المجلد 04. العدد 01. ص ص 50-39.
169. صايبي، صندرة. (2014). الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية. المجلد 25. العدد 03. ص ص 323-305.
170. الصرارية، شادي ارشيد. (2019). أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: كدراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية. مجلة دراسات في الاقتصاد والمالية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 294-261.
171. صلاح، إنجي احمد يحيى. أحمد، سامح احمد احمد. (2022). دور ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 42. العدد 02. ص ص 149-131.
172. طه محجوب، نهلاء طه. الشيخ القاري، عامر سالم. (2018). دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة شركة السودانية للهاتف السيار (زين). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 19. العدد 02. ص ص 169-150.

173. عابد، محمد نواف. زملط، اباد. (2019). أثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الأداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد 12. العدد 01. ص ص 114-131.
174. العامري، عبده احمد علي. الحكيمي، أكرم عبده علي. (2021). أثر استراتيجيات التسعير في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية في مصنع اسمنت عمران. مجلة الدراسات الاجتماعية. المجلد 27. العدد 02. ص ص 75-112.
175. عبد الجمل، سمير سليمان. جدرات، ناصر. (2020). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودرها في تحقيق جودة التعليم. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 03. العدد 02. ص ص 11-37.
176. عبد الله، عبد العال. (2021). أثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة. المجلة العلمية للدراسات. المجلد 12. العدد 02. ص ص 612-639.
177. عبيدي، أمال. كواشي، مراد. (2021). الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة البنوك لولاية تبسة (bea, Bna, Bdl, Cpa, Badr). مجلة مجاميع المعرفة. المجلد 07. العدد 02. ص ص 99-116.
178. عجمي، سارة. (2019). أثر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في نمو القطاع الخاص في الجزائر 2000م-2016م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 19. العدد 01. ص ص 181-195.
179. علائقة، زهير. (2022). دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الافراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 08. العدد 02. ص ص 205-187.
180. علي بلحاج، فوزي. (2020). أثر التعويضات المالية في التمكين النفسي للموظفين في جامعة عدن (دراسة ميدانية). المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. العدد 17. ص ص 255-290 ص ص 260-261.
181. علي، نصر حسين. (2022). تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية. مجلة الريادة للمال والاعمال. المجلد 03. العدد 02. ص ص 105-120.
182. عليوات، خيرة. بن برطال، عبد القادر. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا بالجلفة-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11. العدد 03 (عدد خاص). ص ص 259-275.
183. عماد، مريم. (2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز لمؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك في ولاية الاغواط. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 04 العدد. 02. ص ص 529-545.
184. عمر مهدي، مخلوف مسعودان. عبد النور زوامبية. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية. المجلد 07. العدد 01. ص ص 870-884.
185. الغالبي، طاهر محسن منصور. الزيايدي، وعبد العظيم. (2020). اهداف المنظمة: دراسة حالة منشأة صناعية عراقية، منشأة آرو للصناعة الهندسية. البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 09. العدد 02. ص ص 189-221.
186. غدار، رفيق. (2012). دعم إنتاجية عوامل الإنتاج ودورها في تحفيز مصادر النمو الاقتصادي حالة الجزائر ودول مقارنة. مجلة دراسات اقتصادية. المجلد 06. العدد 03. ص ص 215-231.
187. غلاب، صليحة. عين سوية، ليليا. (2022). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية التجديد دراسة حالة مؤسسة محبوبية لإنتاج العجانن الغذائية. مجلة المعيار. المجلد 26. العدد 03. ص ص 1067-1081.
188. الفرارجي، محمد. (2017). قياس أثر التغير في الإنتاجية وخيارات هيكل راس المال على القدرة التنبؤية بعوائد الأسهم للشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية. مجلة الفكر لمحاسبي. المجلد 21. العدد 06. ص ص 836-872.

189. فروري، رمزي، جناس، مصطفى. (2016). ادارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة بعض المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 01. العدد 02. ص ص 01-12.
190. فلاح، الزهرة. البشير، عبد الكريم. (2017). العمالة المؤهلة ودورها في رفع إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي السلي، الشلف. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 17. ص ص 27-35.
191. القاموسي، هديل محمد عبد الهادي. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية عل عينة من موظفي جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 15. العدد 58. ص ص 221-254.
192. قرواط، يوسف. صلاح، محمد. زلاقي، حنان. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعليم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04. العدد 02. ص ص 84-100.
193. قرينعي، احمد. (2019). ادارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية). مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية. المجلد 01. العدد 02. ص ص 62-74.
194. قميحة، فيصل. (2018). أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. مجلة الاستراتيجية والتنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 265-285.
195. قنطجى، اياد محمد يحي. (2020) الحصة السوقية وآلية زيادتها. مجلة الاقتصاد الإسلامي. المجلد 01. العدد 97. ص ص 76-79.
196. كباش، رابح. طباع، ريمة. (2017). القيم التنظيمية في المجال الإداري. مجلة الباحث الاجتماعي. المجلد 13. العدد 01. ص ص 471-480.
197. كراش، فاطمة الزهراء. (2018). إدارة التميز كمدخل لتحقيق النجاح التنظيمي. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني. المجلد 04. العدد 01. ص ص 273-294.
198. كركود، أحلام. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي. المجلد 09. العدد 01. ص ص 142-165.
199. كواديك، حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب راندة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. المجلد 04. العدد 01. ص ص 125-140.
200. كيلاني، صونيا. (2019). مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية. المجلة العاملة للدراسات. المجلد 12. العدد 02. ص ص 44-58.
201. مبروك، صليحة. شراد، صابر. (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 02. العدد 02. ص ص 241-254.
202. مراوي، رشيدة. زعرور، نعيمة. (2021). مساهمة الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Biskra-Bisco Fruit. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 06. العدد 02. ص ص 51-62.
203. المريخي، خميس. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. المجلد 02. العدد 09. ص ص 624-646.
204. مزوغ، عادل. (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. المجلد 05. العدد 02. ص ص 46-52.

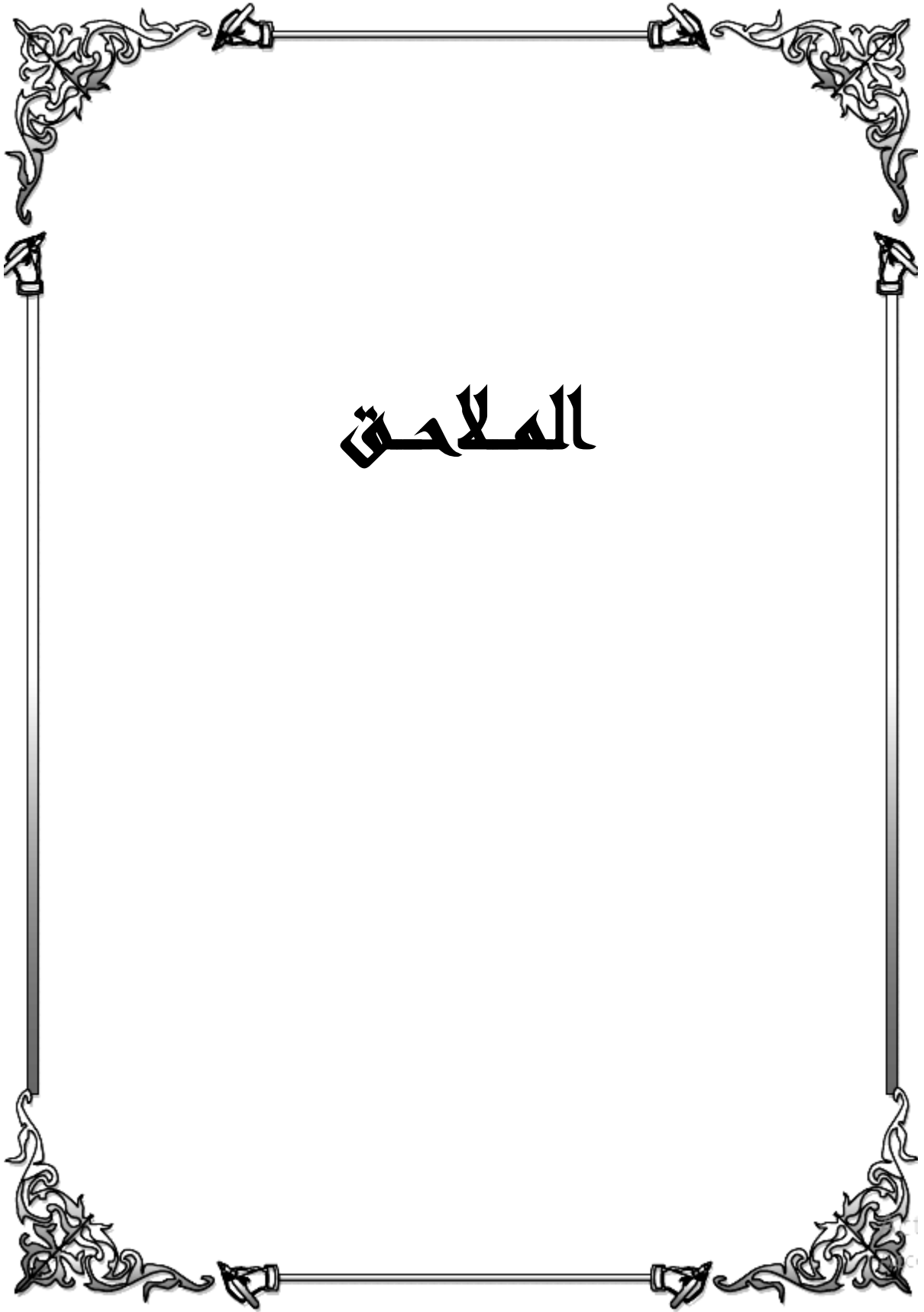
205. مسراتي، خولة. بن نذير، نصر الدين. (2020). اليقظة الاستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد 23. العدد 02. ص ص 663-684.
206. مصطفى، أسامة عبد الحليم. البنوي، مها محمد. العوضي، سارة محمد. (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية. المجلد 43. العدد 01. ص ص 117-153.
207. معاش، امينة دلالة. بن تريج، بن تريج. (2021). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاغواط. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. المجلد 05. العدد 02. ص ص 85-104.
208. معزوزي، منيرة. لطرش، جمال. أثر التعلم التنظيمي في ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة موبيليس-دراسة حالة وكالات ولاية جيجل. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 05. العدد 04. ص ص 214-239.
209. منصور، الهام. منصور، كمال. (2014). الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد 08 العدد 14. ص ص 311-330.
210. مولوة، مراد. مزبود، إبراهيم. (2020). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على إنتاجية القطاع الصناعي في الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال. المجلد 06. العدد 02. ص ص 251-271.
211. ميلاط، نضرة. (2014). دور تلبية المؤسسة لحاجيات الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. مجلة دراسات اجتماعية. المجلد 06. العدد 01. ص ص 39-54.
212. النجار، احمد كرم. احمد، محمد عبد العزيز سيد أحمد. (2021). ممارسات التعلم في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام للعاملين: دراسة تطبيقية. دراسة تطبيقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. المجلد 21. العدد 01. ص ص 244-266.
213. الهزام، محمد. عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 05. العدد 03. ص ص 327-350.
214. هيمة، نادية. (2015). ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصص السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق التنمية المستدامة). مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 05. العدد 02. ص ص 462-477.
215. وحدي، نبيلة. (2015). العمل والقيم... إشكالية التزام. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 01. ص ص 03-11.
216. يسرا محمود علي عطية زلط، (2018)، دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدره الجوهريه: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية في بغداد، المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09، العدد 04، ص ص 86-107، ص 92.
217. يسعد، آسيا. مهدية، فاطمة، الزهراء. (2021). التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسات التعليم العالي: تجربة الامارات العربية المتحدة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. المجلد 08. العدد 01. ص ص 182-196.
218. يعقوب، أسماء. (2020). التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06. العدد 02. ص ص 439-454.

▪ رابعا: التقارير:

1. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2015). L'assurance algérienne en chiffre 2015.
2. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2016). L'assurance algérienne en chiffre 2016.
3. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2017). L'assurance algérienne en chiffre 2017.
4. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2018). L'assurance algérienne en chiffre 2018.
5. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2019). L'assurance algérienne en chiffre 2019.
6. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2020). L'assurance algérienne en chiffre 2020.
7. CONSEIL NATIONAL DES ASSURANCES. (2021). L'assurance algérienne en chiffre 2021.

■ خامسا: المواقع الالكترونية:

1. Union of Japanese Scientist and Engineers. **Journey toward the (Deming) Prize. Evaluations Criteria (from FY2018).**
[https://www.juse.or.jp/\(Deming\)_en/challenge/03.html](https://www.juse.or.jp/(Deming)_en/challenge/03.html)
2. Union of Japanese scientists and engineers. **Journey toward Deming prize.** Five effects of Deming prize. https://juse.or.jp/deming_en/challenge/index.html



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول موضوع:

التميز المؤسسي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال

من إعداد الباحث: صاحبي جمال الدين. اشراف: أستاذة التعليم العالي، بلقيس صباغ

سيدي المحترم/ سيدتي المحترمة تحية طيبة وبعد

في إطار اعداد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، «المسومة بعنوان التميز المؤسسي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال"، التي تتطلب منا جمع على من المعلومات والبيانات الميدانية الضرورية لإكمال الجانب التطبيقي والتأكد من صحة فرضيات الموضوع.

الغرض نضع بين ايديكم هذا الاستبيان ونرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموضوعية بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن آرائكم وتوجهاتكم، علما ان اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لأغراض علمية بحتة

تقبلوا منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير

المحور الأول: المعلومات الشخصية

		<u>الجنس</u>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
	انثى		<input type="checkbox"/>
		<u>المستوى العلمي</u>	
<input type="checkbox"/>	ماستر	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		<u>المنصب المشغول</u>	
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	موظف عادي	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		<u>الخبرة المهنية</u>	
<input type="checkbox"/>	من 11 الى 16 سنة	من 5 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
		أكثر من 16 سنة	<input type="checkbox"/>

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إدارة الموارد البشرية	
					تحدد المنظمة احتياجاتها من المورد البشري بالعدد، المواصفات والزمن المناسب للتعين بناءً على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	01
					تسعى المنظمة إلى استقطاب أكبر عدد من المترشحين لشغل الوظيفة ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة بالاعتماد على مختلف المصادر المتاحة (داخلي/خارجي)	02
					تعتمد المنظمة على معايير موحدة وموضوعية للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظيفة	03
					تقوم المنظمة بعد اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة بتعريفهم بمهامهم ومسؤولياتهم وأنظمة العمل السائدة	04
					تقيم المنظمة الاحتياجات التدريبية للأفراد دورياً من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأدائها المتوقع.	05
					تشمل البرامج التدريبية للمنظمة الموظفين الجدد والموظفين القدامى على حد سواء	06
					تتابع المنظمة موظفيها بعد انتهاء التدريب لتقييم مدى نجاح العملية التدريبية	07
					تتناسب الأجور الممنوحة من طرف المنظمة مع مستوى المجهود العضلي أو الفكري المبذول من طرف العامل.	08
					إضافة إلى الأجور تقدم المنظمة مجموعة من الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة نظير التميز والتفاني في العمل على المستوى الفردي والجماعي.	09
					تتمن وتنقد المنظمة الجهود المبذولة من طرف العمال من خلال العمل على تحسين ظروف العمل وتوفير فرص الترقية.	10
					تشرك المنظمة جميع أفرادها في تقييم المنظمة أدائهم دورياً لتحديد أوجه النقص التي تحول دون بلوغ الكفاءة المطلوبة.	11
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إدارة الجودة الشاملة	
					تشجع الإدارة العليا جميع مساعي التحسين والتطوير وتحارب أي شكل من أشكال مقاومة التغيير، وتوفر جميع الموارد الضرورية لتحقيق مستويات جودة عالية في جميع جوانب العمل.	12

					13	تشرك المنظمة عاملها وتمنحهم الحرية في بعض القرارات التي من شأنها تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تفويض السلطة.
					14	تحدد المنظمة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية بدقة وتسعى لتلبيتها بجودة وكفاءة عالية.
					15	تراجع المنظمة عملياتها وانظمتها دوريا وتستعين بالأفراد القائمين عليها لتوليد الأفكار الكفيلة بتحسينها وتطويرها.
					16	تتخذ المنظمة جميع قراراتها بناء على بيانات ومعلومات موثوقة ناتجة عن الفهم العميق للمشاكل التي تواجهها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الابداع والابتكار
					17	تطبق المنظمة أفكار جديدة بهدف تطوير منتجاتها وخدماتها الحالية او بهدف تقديم منتجات جديدة كليا.
					18	تعمل المنظمة على نقل منتجاتها وخدماتها الى أسواق جديدة.
					19	تقوم المنظمة بإدخال التحسينات الضرورية على عملياتها الحالية او تطبيق عمليات جديدة كليا للرفع من كفاءتها وفعاليتها
					20	تطبق المنظمة سياسات تسويقية جديدة كليا او تعمل على تحسين وتطوير القائمة منها بالاعتماد على أفكار فريدة غير مسبقة.
					21	تعمل المنظمة باستمرار على ادخال التحسينات الضرورية على هيكلها التنظيمي او اعتماد هياكل تنظيمية جديدة كليا.
					22	تعمل المنظمة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الإدارة الاستراتيجية
					23	تحلل المنظمة بيئتها دوريا لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ومختلف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.
					24	تحدد المنظمة الهدف من وجودها ومختلف التزاماتها بالإضافة الى الخصائص التي تسمح لها بمقابلة هذه الالتزامات بدقة وبوضوح تام.
					25	تملك المنظمة رؤيا مستقبلية واضحة للوضعية التي ترغب بلوغها مستقبلاً
					26	تسود في المنظمة مجموعة من المبادئ والاحكام تحدد التصرفات المرغوبة والتصرفات الغير مرغوبة وتضبط العمل في جميع المستويات التنظيمية
					27	ترجم المنظمة رؤيتها المستقبلية الى اهداف مربوطة بنتائج قابلة للتحقيق في مدة زمنية معينة آخذة بعين الاعتبار مواردها وقدراتها.

					28	ترسم المنظمة الخطط الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف المحددة سابقا، وتخصص الموارد المادية والمعنوية الضرورية لذلك.
					29	تقيم المنظمة مدى تحقيقها لأهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة فعليا بالنتائج المتوقعة وفقا لمعايير محددة مسبقا لتصحيح الانحرافات في حالة وجوده
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		التعلم التنظيمي
					30	تعتمد المنظمة على العديد من الأنشطة التنظيمية كالدراسات الاستطلاعية، البحث والتطوير، مراجعة الأداء وغيرها بهدف اكتساب المعرفة.
					31	يتم تبادل وتشارك المعلومات والبيانات بين مختلف الافراد، المجموعات والوحدات داخل المنظمة.
					32	يوفر قادة المنظمة فهم مشترك موحد لجميع الاحداث، المتغيرات، المشاكل التي تواجه المنظمة.
					33	تخزن المنظمة المعرفة المكتسبة منذ نشأتها من خلال مختلف الوسائل التكنولوجية او من خلال المحافظة على افرادها، لاستخدامها في الاستجابة للمتغيرات والمشاكل المستقبلية.

المحور الثاني: تنافسية منظمات الاعمال

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مؤشر الربحية	
					تحقق المنظم أرباح اجمالية اعلى مقارنة بمنافسيها نسبة الى مبيعاتها	34
					تحقق المنظمة أرباح تشغيلية اعلى مقارنة بمنافسيها نسبة الى مبيعاتها	35
					تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى مبيعاتها	36
					تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى اجمالي استثماراتها	37
					تحقق المنظمة أرباح صافية اعلى من منافسيها نسبة الى حقوق الملكية	38

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مؤشر الانتاجية	
					تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى عوامل انتاجها	39
					تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى مواردها المالية	40
					تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى عدد ساعات العمل	41
					تحقق المنظمة قيمة منتجات أكبر من منافسيها نسبة الى الموارد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.	42
					تحقق منتجات أكبر من منافسيها بسبة الى الموارد التنظيمية المسخرة للعملية الإنتاجية.	43
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مؤشر الحصة السوقية	
					تمتلك المنظمة قاعدة زبائن واسعة مقارنة بالمنظمات المنافسة	44
					يمتد نشاط المنظمة على نطاق جغرافي أكبر من المنظمات المنافسة	45
					تملك المنظمة قدرة عالية للمحافظة على زبائنها	46
					تزداد دافعية الزبائن للتعامل مع المنظمة لمرات عديدة مقبلة بمجرد التعامل معها للمرة الأولى.	47
					تجذب المنظمة زبائن جدد وتوسع قاعدة زبائنها باستمرار.	48
					تحقق المنظمة أكبر قدر من المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة	49
					تحقق المنظمة كبر كمية من المبيعات مقارنة بالمنظمات المنافسة في ذات الصناعة	50
					تحقق المنظمة قيمة مبيعات معتبرة مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة.	51
					تحقق المنظمة حجم مبيعات معتبر مقارنة بالمنظمات الرائدة في ذات الصناعة	52

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية
خالدي فراح	أستاذة التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي
ناهد هباز	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور، خنشلة
بشوع سعاد	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور، خنشلة
عصام سليمان	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور، خنشلة

الملحق رقم 03: معامل الثبات العام

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	65	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	52

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X
N		65
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5175
	Ecart type	,57679
Différences les plus extrêmes	Absolue	,106
	Positif	,106
	Négatif	-,102
Statistiques de test		,106
Sig. asymptotique (bilatérale)		,065 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		Y
N		65
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4591
	Ecart type	,32941
Différences les plus extrêmes	Absolue	,101
	Positif	,101
	Négatif	-,073
Statistiques de test		,101
Sig. asymptotique (bilatérale)		,099 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم 05: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,141	,127	,30780

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,976	1	,976	10,303	,002 ^b
	de Student	5,969	63	,095		
	Total	6,945	64			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,706	,238		11,383	,000
	X	,214	,067	,375	3,210	,002

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 06: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حسب الجنس

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergroupes	,637	1	,637	1,942	,168
	Intragroupes	20,655	63	,328		
	Total	21,292	64			
Y	Intergroupes	,026	1	,026	,241	,625
	Intragroupes	6,918	63	,110		
	Total	6,945	64			

حسب المستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergroupes	1,981	3	,660	2,086	,111
	Intragroupes	19,311	61	,317		
	Total	21,292	64			
Y	Intergroupes	,406	3	,135	1,261	,296
	Intragroupes	6,539	61	,107		
	Total	6,945	64			

حسب المنصب المشغول

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergroupes	2,223	3	,741	2,370	,079
	Intragroupes	19,069	61	,313		
	Total	21,292	64			
Y	Intergroupes	,289	3	,096	,882	,456
	Intragroupes	6,656	61	,109		
	Total	6,945	64			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergroupes	2,029	3	,676	2,142	,104
	Intragroupes	19,263	61	,316		
	Total	21,292	64			
Y	Intergroupes	,285	3	,095	,872	,461
	Intragroupes	6,659	61	,109		
	Total	6,945	64			