

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم التجارية  
الشعبة: علوم تسيير  
التخصص: ادارة الاعمال  
بعنوان:

## دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية OOREDOO

وكالة غرداية والجزائر العاصمة

تحت إشراف الأستاذة :  
د. بوقليمينة عائشة

من إعداد الطالبين :  
- عماري المهدي  
- الفاطمي إلياس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقليمينة عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم التجارية  
الشعبة: علوم تسيير  
التخصص: ادارة الاعمال  
بعنوان:

## دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية OOREDOO

وكالة غرداية والجزائر العاصمة

تحت إشراف الأستاذة :  
د. بوقليمينة عائشة

من إعداد الطالبين :  
- عماري المهدي  
- الفاطمي إلياس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقليمينة عائشة	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

# الهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من غذتني بحبها وغمرتني بعطفها و غطتني بلحاف حنانها، إلى بلسم الجراح و  
مجلب الأفراح و أعقب عطر فواح

أمي

الحبيبة حفظك الله ورعاك

إلى من كان عوناً لي وسندي طول حياتي إلى من حصد الأشواك من دربي

ليمهد لي طريق العلم، إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى

أبي

إلى من ترعرت معهم ونمي غصني بهم إلى إخواني و إلى من رافقتني في هذا العمل

، إلى كل هؤلاء و بأسمى كل معاني الحب و الوفاء أهدي هذا العمل.

فاطمي الياس

عماري المهدي

# شكر وعرفان

نشكر الله مولانا و خالقنا الذي مّنّا علينا بإتمام هذا العمل و وإيماننا بفضل

و الإعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لأصحاب المعروف ،فإننا

نتقدم بالشكر الجزير والثناء العظيم لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث

ونخص بالذكر الاستاذة المشرفة بوقلمينة عائشة ،على كل ما بذلته من

تصحيح وتوجيه الصائب لإتمام هذا العمل، كما نشكر كل من شجعنا ولو

بكلمة طيبة في سبيل إثراء هذا العمل العلمي.

فاطمي الياس

عماري المهدي

## الملخص :

هدفت الدراسة لتحديد دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية ، من وجهة نظر موظفي مؤسسة Ooredoo في غرداية والجزائر العاصمة .

و قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي مستندا على إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها على 50 موظفا من موظفي مؤسسة Ooredoo في كل من وكالة غرداية ، الجزائر العاصمة ، و تم إستعمال وسائل إحصائية عديدة لغرض التحليل الإحصائي و تحقيق الأهداف المرجوة من البحث .  
ثم ختمت البحث بجملة من النتائج أهمها :

- من أجل تحقق مستوى من ادارة التميز عالية يجب تظافر الجهود من طرف الجميع وتوفير الوسائل المالية والوقت الكافي لتحقيقها و ذلك ما تسعى إليه مؤسسة Ooredoo من خلال كسب ميزة تنافسية مستدامة و الحرص على مكافأة العاملين على الإنجاز الجيد سواء بشكل مادي أو معنوي .
  - ثم التوصل الى وجود ميزة تنافسية في مؤسسة Ooredoo .
  - يجب على مؤسسة Ooredoo توفير البعد الإستراتيجي للادارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية.
- الكلمات المفتاحية :** تميز ، ميزة تنافسية ،ادارة التميز ، بعد الاستراتيجي.

**Abstract:**

The study aimed to determine the role of excellence management in achieving competitive advantage, from the perspective of Ooredoo employees in Ghardaia and Algiers.

A descriptive and analytical approach was based on the questionnaire, which was distributed to 50 Ooredoo employees in Ghardaia Agency, Algiers.

The research concludes with a number of results, the most important of which are:

- In order to achieve a high level of excellence management, efforts must be made by everyone and provide the financial means and time to achieve them.
- And then reach a competitive advantage in the Ooredoo Foundation.
- Ooredoo must provide the strategic dimension of excellence to achieve competitive advantage.

**.Key words:** Excellence, Competitive Advantage, Management of Excellence, Strategic Dimension

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة</b>
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة التميز والميزة التنافسية .
9	المطلب الأول : ادارة التميز .
21	المطلب الثاني : الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث : مساهمة ادارة التميز في بناء الميزة التنافسية
35	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.
35	المطلب الأول : الدراسات العربية
37	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
40	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة Ooredoo</b>
45	المبحث الأول :تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة Ooredoo.
45	المطلب الأول :تعريف مؤسسة Ooredoo
49	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Ooredoo

51	المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة أوريدو
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومناقشة النتائج
54	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
66	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
83	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاختبارات
102	خاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق
132	الفهرس



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	(1_1)
48	البطاقة التقنية لمؤسسة Ooredoo	(1 - 2)
58	يوضح مقياس ليكارت الحماسي	(2 - 2)
58	يوضح مقياس التحليل	(3 - 2)
59	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(4 - 2)
63	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(5-2)
64	نتائج معامل كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان	(6-2)
65	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	(7-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(8-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(9-2)
68	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10-2)
70	توزيع النسبي لأفراد العينة الخبرة المهنية	(11-2)
72	يوضح تصورات المستجوبين لإدارة التميز مرتبة حسب الأهمية	(12-2)
73	نتائج آراء المستجوبين حول الادارة العليا	(13-2)
75	نتائج آراء المستجوبين على أداء الواجبات	(14-2)
76	نتائج آراء المستجوبين حول الموارد	(15-2)
78	نتائج آراء المستجوبين حول الثقافة التنظيمية	(16-2)
80	نتائج تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الميزة التنافسية " مرتبة حسب الأهمية	(17-2)
84	نتائج اختبار (T test) للعينة المستقلة لدرجة الاجابة على توافر ادارة التميز.	(18-2)

85	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(19-2)
86	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(20-2)
87	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(21-2)
88	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(22-2)
89	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(23-2)
90	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(24-2)
92	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستوى ممارسات الالتزام التنظيمي	(25-2)
96	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية)، حول الميزة التنافسية.	(26-2)

## قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	متطلبات إدارة التميز	(1_1)
29	دورة حياة الميزة التنافسية	(2 - 1)
49	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة Ooredoo	(1_2)
56	متغيرات الدراسة	(2-2)
67	يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	(3_2)
68	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر	(4_2)
69	يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5_2)
70	يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(6_2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
114	قائمة المحكمين	ملحق رقم (01)
115	الاستبيان	ملحق رقم (02)
119	نتائج spss	ملحق رقم (03)

مقدمة

## أ. توطئة

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين مؤسسات الاعمال في هذا العصر ، اصبحت حدة المنافسة شرسة ولذلك صعب على المؤسسات التي لا تمتاز بالتسيير الاستراتيجي وتبني التحليل الاستراتيجي اضافة الى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة البقاء والاستمرار في ضل بيئة تمتاز بالتغير الشديد والتعقيد . وقد أصبح نجاح أي مؤسسة اصبح مرتبطا بعدة معايير ومن اهم تلك المعايير قدرتها على التكيف والتأقلم مع محيطها الداخلي والخارجي المحيط حيث اصبحت الأساليب والسياسات التقليدية مثل التنبؤ والخبرة تعطي صورة واضحة للمؤسسة لاتخاذ القرارات في مجال المتوسط والبعيد التي تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة والتنافس في الاسواق مفتوحة اضافة لا تمكنها من تفعيل وضعها السوقي والتكيف مع المتغيرات المتتابة .

من خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات الاتصال من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب.

كما تحرص كل المؤسسات على توفير متطلبات إستقرارها وتدعيم مركزها التنافسي ، مما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها ، إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك راجع إلى التشخيص الجيد لبيئتي المؤسسة. حيث إعتبرت لفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائفها الرئيسية ، كما أن التنافس أصبح يعتمد على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي وإستثمار المعلومات من جهة ،وعلى تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة مستمرة من جهة أخرى.

ان ادارة التميز ترفع من قيمة وتميز الموارد البشرية العاملة غي المنظمة ،الانها دليل على كفاءتها ومهاراتهم في تنفيذ اعمالهم مما يبرهن على تميز الادارة في رسم الخطط والبرامج لعاملها .

في هذا الاتجاه يظهر مفهوم ادارة التميز كفلسفة تسيير حديثة ،جاءت كنتيجة لتطور الطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المؤسسة + الميزة التنافسية.

ب. إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

مدى مساهمة دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة **Ooredoo** ؟  
وكالة الجزائر العاصمة + وكالة غرداية.

– الاسئلة الفرعية

و لمعالجة مختلف جوانب الاشكالية تم تقسيمها الى الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- مامدى تبنى ادارة التميز مؤسسة **Ooredoo** ؟
  - 2- مامدى تأثير أبعاد ادارة التميز على الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة **Ooredoo** ؟
  - 3- هل يوجد فروق في الميزة التنافسية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- ت.الفرضيات :

بغرض الإلمام ببحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطأها وهي كالتالي:

- ✓ الفرضية الاساسية الاولى :يوجد مستوى من ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** .
- ✓ الفرضية الاساسية الثانية :توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo**
- ✓ الفرضية فرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ،تنقسم الى 4 فرضيات هما

الفرضية فرعية الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين أصحاب العمل وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

الفرضية فرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

الفرضية فرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

الفرضية فرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

ث. مبررات اختيار الدراسة:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

باعتبار التطورات الهائلة والحاصلة في مجال الاستراتيجية من تغيرات في البيئة الخاصة للمؤسسة و منه فإن كل المؤسسة تسعى للبقاء والاستمرار في ظل التنافس الشرس في الأسواق الوطنية او الدولية حيث تظهر استراتيجيات كل مؤسسة في ادارة التميز وسياستها التنافسية والميزة التنافسية التي تعتمد عليها في مجال صناعتها .

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.
- من خلال اطلعنا على الواقع وجدنا إهمالا كبير لعناصر ادارة التميز على المؤسسة والاقتصاد .
- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية.
- الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع بهدف التحكم في مفاهيم الاستراتيجية .



- إرتباط الموضوع مع التخصص المدروس.
- أهمية ادارة التميز في إدارة الأعمال الحالية.

### ج. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم العوامل أو المتغيرات ادارة التميز لتفعيل استراتيجيات المؤسسة بهدف بيان العوامل المؤثرة في بناء استراتيجيات فعالة تساهم في استمرار المؤسسة و حمايتها من التعرض للأزمات وفقدان مكانتها في السوق . و من هذا المنطلق تندرج الأهداف الفرعية الآتية :

- توضيح مفهومي ادارة التميز والميزة التنافسية.
- تطبيق متغيرات وعناصر ادارة التميز مؤسسة **Ooredoo** .
- تحديد أهمية وأهداف ادارة التميز والميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.
- التعرف على تأثير ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة .

### ح. أهمية الدراسة :

تأتي أهمية ادارة التميز في كونها اساس التقدم والتطوير في مجال التخصص ، وكلما زاد الإلمام وتطبيق ادارة التميز معرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

اضافة الى كونها اضافة الى المكتبة في مثل نوع هذا دراسات

### خ. حدود البحث :

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور إدارة التميز في تحقيق

الميزة التنافسية.

الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث في العاملين في مستوى مؤسسة **Ooredoo** في وكالة غرداية والجزائر العاصمة.

### الحدود المكانية: بمؤسسة **Ooredoo**

فترة التبرص: تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني من 01 جويلية الى 15 اوت 2019

#### د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في وكالة غرداية وكالة الجزائر العاصمة للوصول الى فهم اعمق، وذلك بتجميع معلومات باستخدام اداة الاستبانة .

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي spss20 لتحليل البيانات بالاستعانة بالاساليب الاحصائية التالية :

- الوسط الحسابي :لقياس درجة اتفاق الافراد العينة واستجاباتهم لمحاو الدراسة .
- الانحراف المعياري :لقياس درجة التشتت .
- اختبار التوزيع الطبيعي .
- تحليل T للعينة الواحدة.
- الانحدار المتعدد.

د. صعوبات الدراسة :عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

- صعوبة الحصول اجراء مقابلات مع مدير مؤسسة **Ooredoo** ؛

- صعوبة توزيع الاستبيان وفهم المصطلحات ؛
- عدم الحصول على إحصائيات دقيقة للمؤسسة في مجال منافسة المنافسة .

# الفصل الأول:

الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

و الدراسات السابقة

## تمهيد:

ان ادارة التميز تعتبر بمثابة فلسفة حديثة يعود الفصل في ظهورها الى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المؤسسة وتطويره، والوصول به الى مستويات غير مسبوقة، إذا اعتبرت هذه التنظيمات تميز بمثابة نموذج المؤسسة ودليلها نحو الافضل لتحقيق نتائج نافوقة وباخرة تضمن بقاءها واستمرارها .

وعليه إن نشاط مؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة على عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق فقد أصبح امتلاك وتطوير ميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي .

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ادارة التميز وإبراز أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى توضيح الميزة التنافسية وبيان أهميته وهذا ضمن **المبحث الأول**. أما **المبحث الثاني** فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومقارنتها بها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

**المبحث الأول :** الأدبيات النظرية للادارة التميز والميزة التنافسية.

**المبحث الثاني :** الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للادارة التميز والميزة التنافسية .

وينقسم إلى ثلاث مطالب

إن العولمة و تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجيا فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمؤسسة الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM.

### المطلب الأول : ادارة التميز .

في العقود الماضية كان يشار إلى أن المؤسسات الضعيفة ستجد صعوبة شديدة لدخول سوق الأعمال، وإذا تمكنت من الدخول فإنها لن تتمكن من مواصلة البقاء، أما على ضوء المعطيات الحالية وما تشهده السوق من تنافسية، فمن المتوقع أن لا يكون مكان للسوق إلا للمنظمات المتميزة، والتي تعي بأن إحراز النجاح ليس مجرد هدف تسعى إليه بل منهج متكامل يجب تبنيه لإحراز التميز.

وهذا يتطلب أن تهتم القيادات التنفيذية بوضع برامج لتحسين الأداء المؤسسي تحقق ما يلي<sup>1</sup>:

1- خدمات ومنتجات متميزة تلبي احتياجات وتطلعات عملائها.

2- استخدام أمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

3- ضبط للمصروفات وزيادة في الإيرادات.

4- موارد بشرية ذات كفاءة في الأداء وتميز في السلوك الوظيفي.

<sup>1</sup> - مركز البحوث والدراسات، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية الذي تنظمه مؤسسة داتاماتكس - دبي، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، يوم 20 أبريل 2011م، ص9.

5- توفير سمات الحيوية والمرونة والتجديد والاستمرارية في التحسين.

6- أداء فعال للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ان مفهوم التميز او مايسمى ب Excellence<sup>1</sup> في اللغة الانجليزية الانه مفهوم استخدمه الاغريق .

### الفرع الأول : تعريف لإدارة التميز.

إدارة التميز هي جهود تنظيمية مخططة ، تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة<sup>2</sup> .

ويعرف النموذج الاوروي الادارة التميز: بأنه الممارسة الباهرة في الاداء وتحقيق النتائج المسطرة.وقد قدم مفهومها واضحا لإدارة التميز<sup>3</sup> .

ان المنهج الإداري الذى تستطيع المنظمة من خلاله التميز، يجب ان يدعم السلوكيات الادارية التي من شأنها الارتقاء بمستوى الاداء من اجل تحقيق اهداف المؤسسة<sup>4</sup>.

يستند مفهوم " إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي

الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها

<sup>1</sup> - علي فلاح ، معايير مقترحة للتميز الاداري ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الاول ، جزء 2 ، جانفي 2018 ، جامعة جدة السعودية، ص419.

<sup>2</sup> - قبطان شوقي ، إدارة التميز فلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات في عصر العولمة والتنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحورقات في الدول العربية، يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة حسينية بن بوعللي - الشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص4.

<sup>3</sup> - Woods, L'excellence avec un majuscule, EFQM Pratical guide for self-assessment, www.bmbg-consult.de, 02.06.2019

<sup>4</sup> - محمد حسن محمد غانم، دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد الرابع، يناير 2018 ، ص2.

محصلة لقدراتها المجتمعة؛ و بالتالي فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي

يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.<sup>1</sup>

و تتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الادارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعبر تلك التوجهات الادارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والاليات والادوات لألداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع

رغبات وتوقعات العمال، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح

للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العمال المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الاطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليست أمرًا يسيرًا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة

جميعا وعلى كافة المستويات.

<sup>1</sup> - صولح سماح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، ص 24.



- لمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار لا بديل للمؤسسات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل النمو والاستمرار في صراع التنافسية الشديد.<sup>1</sup>

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز " ما يلي:<sup>2</sup>

- تنمية و تحفيز الابتكار؛
- تنمية وتفعيل التوجه الرضاء العمالء؛
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخاليقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتمزام منهجية علمية في بحث المشكالت واتخاذ القرارات؛
- التوجه بالنتائج؛
- التركيز على العمالء؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

إن امثالك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم

القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العمالء، وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح

1 - محمد الشروق و محمد عبد الرحمن ، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر، الأردن، 2006 ، ص90

2 - عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في أرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2017، ص98.

الاسواق، ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمؤسسة إل بالبحث عن سبل متفردة الكتساب مصادر المعرفة

وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

إن " إدارة التميز"<sup>1</sup>هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية ، وإن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

تعمل " إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم الإدارة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص الإدارة للوصول إلى غاياتها وأهدافها وأهميتها.

القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز" في المنظمات المعاصرة، التي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة الإدارة ذاتها Self-assessment ، كما تقوم بعض المنظمات بقياس تلك الأسس ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم الإدارة الراغبة في الحصول على التميز.

1- الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري على مواقع ، <https://abuaseem.files.wordpress.com>

وعليه نقصد بإدارة التميز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإنفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز.<sup>1</sup>

ويعني ذلك أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي ، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة ( مادية بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التميز ، أو يعهد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة من الابتكارات ( الابتكار التسويقي، الابتكاري التكنولوجي... الخ) قد يطلق عليها إدارة التميز، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية.

و لكن، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعني أن التميز لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات، وإدارته بواسطة شكل آخر.

وبالطبع، فإن على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك استنادا إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها، ومجالاته، ومعدلات تكراره وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

1 - بودي عبد القادر و بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب . البلدة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، يومي 12-13 ماي 2010، ص4.

## الفرع الثاني خصائص إدارة التميز:

تتمتع إدارة التميز بعدة خصائص فيمايلي<sup>1</sup>:

1. التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
2. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
3. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بي المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
4. التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
5. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائدا.

## الفرع الثالث: أهمية ادارة التميز

ان اهمية تطبيق المؤسسات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي التغير ثابت وسريع : لا يمكن للمؤسسة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسة ذات طابع التغير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقا، قد تكون سبب الفشل في الحاضر. ولا بد للمؤسسات أن تخطط

1 - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الادارة التميز، رسالة ماجستير ،في أصول التربية ،تخصص ادارة تربوية ،الجامعة الاسلامية غزة ،سنة 2019 ،ص 20.

للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة<sup>1</sup>.

وتتمثل أهمية ادارة التميز فيمايلي<sup>2</sup> :

- فعندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين: النوع الأول يصنع طواحين الهواء و النوع الثاني يبحث عن كهف يخبئ فيه. فالنوع الأول يعني تطبيق إدارة التميز .
- منافسة بلا حدود: إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، جعل الأسواق المحمية تصبح أثر بعد عين. فأصبح مطلوب من المؤسسات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة.
- كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى . وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية من خلال التميز .
- المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة : حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذنا ومكانتيا في سوق العمل.
- لا بديل عن الجودة :أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلك خياراتي في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لي.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال :لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.

1 - تغريد عيد الجعبري ،دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال،سنة 2009م،ص 27.

2 - ايهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا-غزة،سنة 2013 ،ص 15.

## الفرع الرابع:متطلبات تحقيق إدارة التميز

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة و المحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات في جني ثمار التطبيق، وقد ذكرت بعض الدراسات أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية<sup>1</sup> :

• بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

• هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة .

• نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح .

• نظام معلومات متكامل وفعال.

• نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم .

• الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

• التزام القيادة.

• التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.

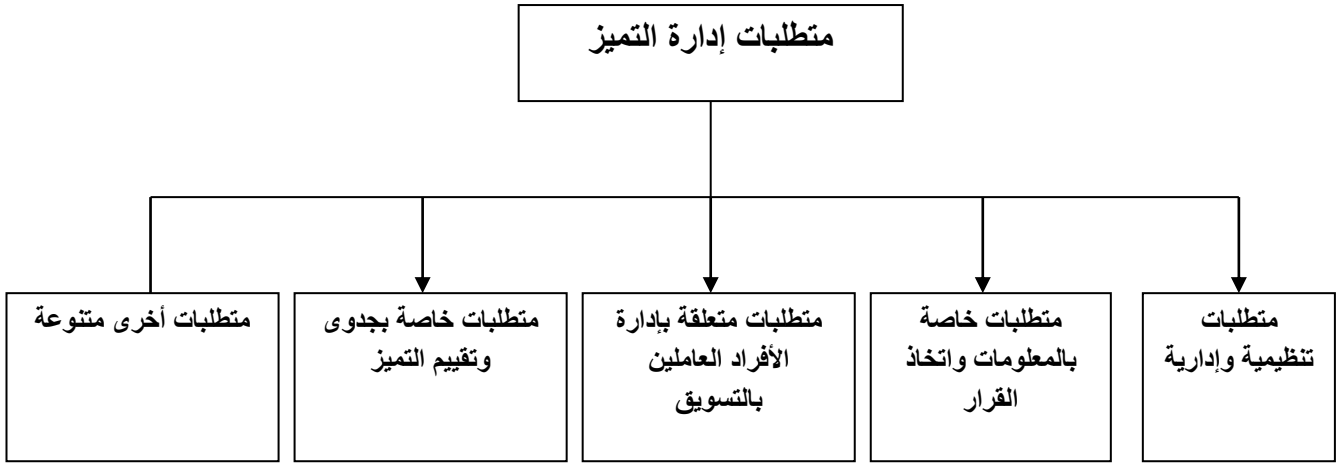
• تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.

وأضاف على ذلك بان المؤسسات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، تشجيع روح المنافسة، التأكيد على قيم التجديد والابتكار، المقارنة مع التجارب الناجحة، و الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار بالبشر.

قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج تؤكد فرص

<sup>1</sup> - صولح سماح ، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، ص 6.

المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز".<sup>1</sup>



### الشكل (1-1): متطلبات إدارة التميز

المصدر: صولح سماح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، ص7.

إن المنطق الأساسي في نماذج "إدارة التميز" هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية و الإنطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية-وفي تنسيق متكامل-لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقه وفوائد وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال استخدام آليات و مفاهيم الإدارة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تكاد تقترب من تحقيق مستوى "الآنية" Instantaneous والسرعة أي العمل في الوقت الحقيقي Real time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

<sup>1</sup> - آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2015، ص39.

### الفرع الخامس: سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها<sup>1</sup>:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير " طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع.

ب- الإقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة. فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. إن الإستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

ج- الحصول على المزيد من السمات.

### الفرع السادس: مستويات ادارة التميز

ظهرت بعض النماذج في موضع التميز ، فهي تمثل سلوبا علميا يهدف الى الاستفادة من خبرات أصحاب الاداء المتميز في المؤسسات لتحسن أداء بقية العاملين مما يسهم في تحقيق أهداف هذه

1- لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2017، ص140.



المؤسسات بكفاءة وفعالية ولقد صنف مستويات التميز الى <sup>1</sup> :

- 1- التميز على مستوى الفرد .
- 2- التميز على مستوى المؤسسة .
- 3- وهناك تصنيف اخرى حدد أربعة مستويات للتميز وهي :
- 4- التميز على مستوى الافراد .
- 5- التميز على مستوى الجمعات وفرق العمل .
- 6- التميز على المؤسسة ويشمل جانبين مهمين هما العنصر التنقي والعنصر الاداري .
- 7- التميز الوطني ويشمل جميع المؤسسات القطاع العام والخاص .

الفرع السابع : أبعاد ادارة التميز:

تتمثل أبعاد ادارة التميز فيمايلي<sup>2</sup>: وهي نوعين "الأفراد" و "المؤسسة".

أ. القيادة بالابداع: ان الاداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الابداع والابتكار

لذا تعد القيادة الجيدة العامل الاكثر تأثيرا في الاداء المتميز وفي البيئة التعليمية يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية للتدريسيين والعاملين للمشاركة بالتطوير والتعلم والابداع والابتكار.

ب. الاستراتيجيات: قد يحكم على ادارة التميز بالفشل اذا لم تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين فيجميع مستوياتهم.

1 - نفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقفة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة، سنة 2016، ص22.

2- آلاء عبد الكريم غالب المدو، اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد التاسع، سنة 2017، ص878.

ج. ادارة الموارد البشرية: هناك علاقة بين العنصر البشري والاداء المتميز يترجمها الابداع كظاهرة انسانية وعليه يكون العنصر و لتوجيه العاملين لتحقيق الاداء المتميز يجب عليهم ان يمتلكوا القدرة على البشري هو مصدر الاداء المتميز تحمل المسؤولية وال ولاء والالتزام التنظيمي والمرونة اتجاه التغيير فضلا عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل باسلوب الفريق لذا يستوجب على ادارة الموارد البشرية ان تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المنظمة والمساهمة في تحديد الوصف والوظيفي وتقوم الاداء وتقديم الحوافز بشتى انواعها للوصول الى الاداء المتميز .

هـ. العلاقات والموارد: يجب ان تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك

التميز الى التخطيط وادارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل دعم السياسات والاستراتيجيات ، وحشد الموارد التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة فضلا عن الاستفادة من الموارد المادية

وتحسين تقنيات نظم المعلومات الادارية.

و. التركيز على الطلبة: لا بد لأي منظمة التركيز على توقعات زبائنها من خلال مخرجاتها المتميزة فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظرائه من الخريجين من كليات اخرى، لدى فإن الافراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الاكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم الجامعي ويكون لهم دور في نهضة الامة وتطورها من خلال الافادة من نتائجه وافكارهم وادائهم المتميز.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال ,فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تفرد بها و تميّزها عنهم

### الفرع الاول : مفهوم الميزة التنافسية:

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولاً " لشميرلين " ، ثم إلى " سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندرلر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من " بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### 1-1-تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون".<sup>2</sup>

خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من " بورتر" داي " و<sup>3</sup> Porter and Day " الجيل التالي من الصياغة مفاهيم للميزة التنافسية ، حيث اعتبروا انها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً

1- أحمد زغداد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، طبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص27.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، طبعة الأولى، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

3- كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث عشر جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، سنة 2015، ص 103.

استراتيجيًا تسعى المؤسسات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

يعرفها Mcgahan "هي أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"<sup>1</sup>

الفرع الثاني:أنواع الميزة التنافسية:نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميّز.

### ميزة التكلفة الأقل :

نقول عن مؤسسة ما أنّها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس<sup>2</sup>.

### 1\_ الحيازة على ميزة التكلفة الأقل :

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

1\_ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو

1- محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2012، ص79.

<sup>2</sup>M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986. p 85.

تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يُحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

2\_ مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قِبَل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3\_ مراقبة الروابط: تُحسِّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

4\_ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5\_ مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6\_ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7\_ مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

**تُصنف التنافسية إلى صنفين وهما:**

**أولاً: التنافسية بحسب الموضوع<sup>1</sup>: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة**

### **1. تنافسية المنتج:**

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

### **2. تنافسية المؤسسة:**

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من

<sup>1</sup>-H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982, pp. 11-13.

جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها.

## ثانيا : التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

### 2. القدرة التنافسية :

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية، ويُقيي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا

1-Ibid. pp. 30-34

تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

### الفرع الثالث: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: مصدر الميزة :

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :<sup>2</sup>

(1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

(2) مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى جهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

1 - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة تلمسان، سنة 2011، ص77.

2. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، طبعة الاول، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 1996. ص 99-100.



أ) يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

ب) تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة (...).

#### الفرع الخامس : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

#### الفرع السادس : درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

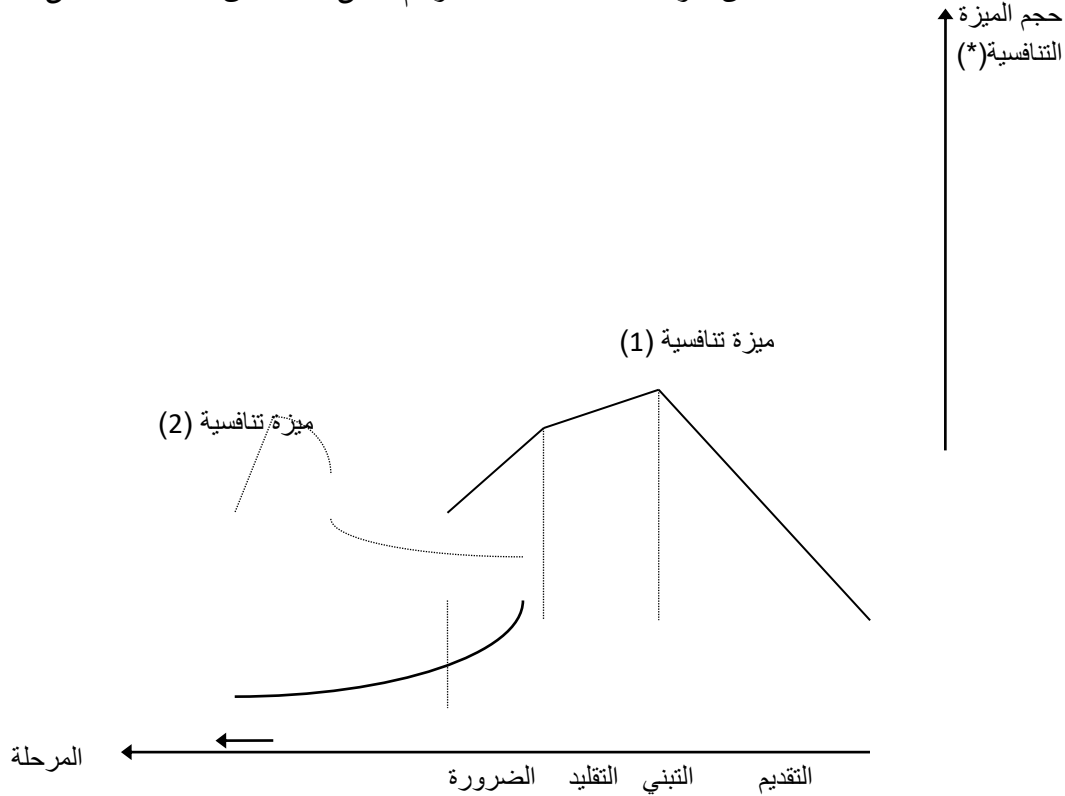
ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

فرع السابع: محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً\_ حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:



(\*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

الشكل (1-2) : دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، ص 86.

1\_ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن

انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2\_ مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3\_ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات.

4\_ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

1. **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر بورتر أنها من المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، التي يتعين على أي دولة أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

- **عوامل أساسية:** وتتمثل في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية.

- **عوامل متقدمة:** و تشمل كل ما يتعلق بالموارد المعرفية، البنية التحتية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي توفر هذه الشروط فقط، بل يجب استثمارها من أجل تحويلها إلى ميزة تنافسية، وكذلك العمل على التحسين المستمر لجودتها، و هذا يعني العمل على توفيرها من جهة

و حمايتها من جهة أخرى، سواء كانت الدولة أو القطاع الخاص، هذا الأخير المطلوب منه العمل هو كذلك، كونه يكون على دراية بالعوامل التي تحتاجها المنافسة.

## 2- ظروف الطلب المحلي

يؤكد بورتير على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين و تدعيم الميزة التنافسية ، ذلك كون خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا. و يمكن أن تأخذ مثلا في صناعة تجهيزات عديدة، فقد ساعد المستهلكون المحليون كثيرون الطلب في إسكندنافيا على دفع شركة(نوكيا) من فنلندا واريكسون من السويد، للاستثمار في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال.

و بالتالي على المؤسسة التركيز على العناصر التالية :<sup>1</sup>

تركيز الطلب المحلي :من خلال تجزئة الطلب و معرفة درجة إلحاح الزبائن .

معرفة حجم الطلب و طريقة نموه :وذلك من خلال معرفة حجم الطلب الداخلي ، تعدد العملاء، وكذلك معدل نمو الطلب ، وذلك بغية التعرف إذا ما كانت المؤسسة بحاجة الى ضرورة الاستثمار في المنتجات و التجهيزات أم لا.

العمل على تدويل الطلب الداخلي :وذلك من خلال تنقلات الزبائن المحليين ، حيث يمثل هؤلاء الزبائن في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية و كذلك بالطريقة التي يمكن أن تساهم خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات.

1- سعيداني عبد العزيز، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017، ص 63.

### 3- وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة

أما العنصر الآخر من عناصر الميزة التنافسية المحلية في صناعة ما، هو عنصر الصناعات التموينية و المتشابهة التي لها صلة بالصناعة قيد البحث، و يتم التركيز هنا على وجودها أو عدم وجودها نظرا لما لها من أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمية .

#### 1- الصناعات المرتبطة : و من خلال الاسم فهي تمثل الصناعات التي تربطها علاقة من

الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، و بالتالي فإنه كلما توفرت هذه الصناعات بشكل كبير خاصة إذا كانت تملك مزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية .

#### 2- الصناعات التموينية أو الداعمة : و هي تلك التي تقدم الدعم و تقوم بتمويل الصناعة المعينة

بالمدخلات اللازمة و التي تحتاجها العملية الإنتاجية، وتكمن أهميتها في أنه كلما وجدت و كانت تتمتع بمزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على مخرجات المؤسسة المعينة، مما قد يعطي لها صفة التميز في منتجاتها.

### 4- إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة

تعتبر الإستراتيجية للهيكـل و المنافسة الخاصة بالمؤسسات داخل دولة ما، الخاصة الرابعة

للميزة التنافسية في نموذج بورتر الذي حدد نقطتين هامتين حولها<sup>1</sup> :

➤ هي أن الدولة التي تتميز بإتباعها سياسات إدارية متباينة، يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية، فعلى سبيل المثال: يرى بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية و الألمانية و يربح ذلك إلى تأكيد هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية، و كذلك تحسين عملية تصميم المنتج الخاصة في الفترة ما بين السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ، وعلى العكس فإن سيطرة المختصين في المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية، أدى بدوره إلى الاهتمام بتعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل. مما تسبب في

<sup>1</sup> - سعيداني عبد العزيز، نفس المرجع السابق، ص ص 64، 65.

الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية، و التي تحتل فيها موضوعات العمليات الصناعية تصميم المنتج أهمية بالغة مثل: صناعة السيارات .

➤ يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية و تكوين ميزة تنافسية و الاستمرار فيها في أي صناعة، حيث تسبب المنافسة على هذا المستوى في توليد نوع من الضغوط نحو عملية التجديد، نحو تحسين الجودة، و تقليل التكاليف، و الاستثمار في العوامل المتقدمة إلى أعلى، و يساعد كل ذلك في توفير مجموعة من المنافسين الدوليين.

### المطلب الثالث : مساهمة ادارة التميز في بناء الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين؛ القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية<sup>1</sup> :

#### الفرع الأول : الكفاءة

المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه. والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمؤسسة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ آل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المؤسسة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه.

<sup>1</sup> - علام مختارية و بلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة سعيدة،

2017/2016، ص 31 و 32.

## الفرع الثاني :الجودة

ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

## الفرع الثالث : التجديد :

"يقصد به كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على آل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة العملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها. الاستجابة لحاجات العميل :تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علام مختارية و بلمقدم أمينة، نفس المرجع، ص 31 و 32.

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

لقد حظي موضوع ادارة التميز و الميزة التنافسية بالمؤسسة، بإهتمام الباحثين في مختلف التخصصات ،ولقد اطلعنا على عدد معتبر من هذه الدراسات .  
وعليه سنحاول عرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك حسب التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم وتقسيمها حسب الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### المطلب الأول : الدراسات العربية

1- دراسة آلاء عبد الكريم غالب المدو، بعنوان اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مقالة أكاديمي منشورة في مجلة الدنانير ،العدد التاسع ،سنة 2017"

هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين ادارة التميز والاداء الجامعي في الكليات الاهلية، لدراسة مشكلة البحث التي تمثلت بشعور العاملين على الملاك بانخفاض مستوى ادارة التميز وانخفاض الاداء الجامعي، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة استبانة، تم توزيعها على عينه تضمنت 13 تدريسي في عدد من الكليات الاهلية( كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية المامون) ، وجاءت نتائج البحث لتؤكد صحة فرضيات البحث وكانت ابرز النتائج هي:

وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وكانت ابراز التوصيات على عمادة الكليات الاهلية الاهتمام بالموارد البشري والطلبة ووضع استراتيجيات معتمدة على رؤيا واضحة والمرتبطة بتوجهات الدولة العراقية.

2- دراسة خولة آيت إبراهيم بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز (دراسة حالة مؤسسة بروليبيوس لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتهاعين مليلة أم البواقي) مقدمة ماستر ،



التخصص في إدارة أعمال المؤسسة، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، سنة 2015.

يغطي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في إدارة الأعمال كونها تعد إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وبما أن منظمات الأعمال تسعى لتحقيق التفوق والتميز باستمرار كان لزاما عليها مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ولعل تبنيها لمفهوم "إدارة التميز" هو الخيار الأمثل لتكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها بعين مليلة ولاية أم البواقي، حيث تم إعداد استبيان لجمع البيانات الأولية، كما استخدمنا برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos،

حيث يؤثر العمل الجماعي على إدارة التميز، وهناك أثرا واضحا لتشجيع الإبداع والابتكار على إدارة التميز، في حين أن الالتزام واحترام قيمة الوقت لا يؤثر على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.

3- دراسة محمود علي روسان ، بعنوان العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المعرفي الأردني ،مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والستون عمان 2007.

هدفت الدراسة إلى إبراز تشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الأردني في عمان وأربد و الزرقاء .

وأهم ما توصلت إليه الدراسة : إن القطاع البنكي مازال يطبق طرق بدائية في عملية التحليل الإستراتيجي ورغم إدراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية ، إلا أن

هذه البنوك مازالت عاجزة من الاستغلال الأمثل الأدوات التحليل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

## 1- Hassan Zadeh, Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran, 2010

دراسة (Hassan Zadeh) بعنوان: (دراسة تطبيقية لنموذج التميز EFQM في إيران).  
المجلة الدولية للأعمال والإدارة المجلد. 6 ، رقم 5 ؛ مايو دراسة تطبيقية لنموذج التميز EFQM في إيران. 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف تقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين للبقاء على قيد الحياة إلى إطار منظم قادر على ذلك تحليل وتقييم ظروف البيئة بشكل مستمر. واحدة من هذه الأدوات للتقييم هي EFQM نموذج من ناحية لتقييم الأداء والوضع اليوم وتحديد المنطقة لتحسين وعلى من ناحية أخرى خريطة ودليل عمل المنظمات لإيلاء الاهتمام لعوامل فعالة ، وإيجاد نقاط قوية وتحسين المناطق. تم تخطيط الدراسة للتأكد من تأثير تنفيذ نموذج التميز EFQM. في هذا البحث ، يتكون حجم العينة من 103 موظفين (13 امرأة و 90 رجلاً) تم اختيارهم بشكل عشوائي من موظف السلطة 3 (comon) - إيران. تم استخدام اختبار T لتحليل البيانات. نتائج الدراسة الحالية تم توضيح أن معدل التغيير في المؤسسة الحالية بعد تنفيذ نموذج EFQM يسبب منظمة متطورة في نموذج أبعاد التميز (القيادة والسياسة والاستراتيجية والموارد البشرية ، الموارد ، العمليات ، العميل ، النتائج ، نتائج الموظف ، نتائج القيادة ، نتائج الأداء) ( $p < 0.01$ )

**2- Natalya, Tatiana & Ludmila Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education,2008.**

دراسة فاتولكينا ناتاليا بعنوان(التقييم الذاتي كأداة لل تحقيق التميز في التعليم العالي).مؤتمر QMOD الحادي عشر. إدارة الجودة والتطوير التنظيمي تحقيق الاستدامة من التميز المؤسسي إلى المستدام ؛ 20-22 أغسطس ؛ 2008 في هيلسينجبورج. السوي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة من خلال التطبيق على جامعة Mordovia State في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى تعريف للتقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز.

حيث قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة، وأوضحت أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم . وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة .

**3- Jeroen Huisman, Andrea Kottmann Leon Cremonini ، Jelle Mampaey (Lisa Brockerhoff,2007**

دراسة روبرتو جيلسون بريتو أليس ليما بعنوان: (كيف يمكن للمرء أن يخلق ثقافة لتحسين الجودة؟).

المجلة الإلكترونية للنظم والإدارة برنامج الدراسات العليا في نظم الإدارة التميز في إدارة الرسائل القصيرة: ، جامعة فلومينينس الاتحادية (UFF) ، 2007 .

هدفت الدراسة إلى التعرف السعي لتحقيق التميز في السلامة والبيئة وإدارة الصحة (SMS) لديه يكون هدفًا استراتيجيًا للشركات التي تتطلع إلى تأمين المشاركة في سوق تنافسية بشكل متزايد ويحكمها مجتمع متزايد الطلب. ال تم تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء البشري تعتبر أساسية لأداء المنظمات التي تسعى إلى التميز ، كوسيلة لتحقيق استدامة الأعمال. بالنسبة لأولئك الذين يعملون في المناطق التي تنطوي على مخاطر تكنولوجية عالية ، مثل قطاع النفط والغاز ، وهذا هو حقيقة أن الفشل البشري يمثل جزءا كبيرا من أسباب الحوادث الصناعية الكبرى ، بقيادة هذا الصناعية على مدى العقود الثلاثة الماضية. فهم وتحسين التفاعل بين مجموعة الإنسان - المعدات - النظام التنظيمي ، ودعا "العوامل البشرية" ، والسعي لتحقيق دمج في العمليات ، ثم أصبح التحدي الذي يواجه الصناعة في هذه الألفية الجديدة. من المفهوم أن هذا التأسيس لا يجب أن يتم بمعزل عن الآخرين ، بل بالأحرى طريقة منظمة ونظامية عبر نظام إدارة الرسائل القصيرة. من خلال استعراض الأدب والتحليل النقدي للمؤلف ، تقدم هذه الورقة اقتراحًا بـ "الهيكل" "العوامل البشرية" لنموذج الرابطة الدولية لمنتجي النفط والغاز (OGP) ، تسعى إلى المساهمة في تحقيق التميز.

#### 4- Dubas,Nijhawan A test of the EFQM excellence Model of TQM,2005.

دراسة (Dubas,Nijhawan)بعنوان:( نموذج الجودة الأوروبي للمؤسسة (مؤتمر أكاديميات الحلفاء؛ وقائع أكاديمية الدراسات التسويقية ، المجلد 10 ، العدد 2 في 2005.

قدمت هذه الدراسة شرح للنموذج الأوروبي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على 32 مؤسسة أعمال في اسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكنات فقد اعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكنات بناء على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من قبل الباحث Garcia-Bernal في 2004. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الايجابية.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ولكي نستطيع المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة قمنا بتحديد مجموعة من النقاط التي تساعدنا للوصول الى القيمة المضافة في هذا البحث لإطراء الدراسات السابقة وفتح المجال لدراسات أخرى تدخل ضمن التخصص.

### الجدول رقم (01-01) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الهدف	تهدف الدراسة الى معرفة دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية ؟	يوجد بعض الإختلاف في الدراسات السابقة إلا أن الهدف الرئيسي واحد وهو ادارة التميز
الإشكالية	حاولت الدراسة الحالية معالجة الإشكالية التالية: مدى مساهمة دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة Ooredoo ؟	حاولت مختلف الدراسات السابقة توضيح نموذج التميز وادارة التميز في مختلف اضافة الى كسب الميزة التنافسية .

<p>شملت الدراسات السابقة مختلف المؤسسات الاقتصادية (تجارية ، صناعية ، مالية ... ) كما تنوعت كذلك فترة الدراسة بين دراسة وأخرى.</p>	<p>شملت الدراسة الحالية عمال مؤسسة Ooredoo في غرداية والجزائر خلال سنة 2019.</p>	<p>فترة ومكان الدراسة</p>
<p>تنوع مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة حيث اشتمل على المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات (التجارية و الصناعية و المالية)</p>	<p>يتمثل مجتمع الدراسة زبائن وعمال مؤسسة Ooredoo ولاية غرداية والجزائر</p>	<p>المجتمع</p>
<p>غلب كذلك على معظم الدراسات السابقة الأسلوب الوصفي وذلك من خلال الإعتماد على المؤشرات التي تساعد معرفة دور ادارة التميز في مختلف القطاعات إضافة إلى كسب الميزة التنافسية</p>	<p>إعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة عمال مؤسسة Ooredoo.</p>	<p>المنهجية</p>
<p>غلب على معظم الدراسات أسلوب تحليل الجداول والنسب والتقرير وحتى الاستبيان التي لها علاقة بالموضوع ما يظهر إختلاف دراستنا والدراسات السابقة في هذا الجانب .</p>	<p>تم الإعتماد على الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات بشكل منظم ودقيق بالإضافة الى مقابلة المستجوبين عينة الدراسة من أجل التوضيح و إزالة اللبس في الأسئلة إن وجد.</p>	<p>الجانب التطبيقي و الميداني</p>

المصدر : من إعداد الطالبين وفق الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل الاول

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم ادارة التميز ، والميزة التنافسية ودور ادارة التميز في كسب الميزة التنافسية إضافة إلى تحليل بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

فمن خلال الدراسة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث المبحث الأول قسمناه إلى ثلاثة مطالب المطلب الاول عرضنا فيه ماهية ادارة التميز وأهميتها وأنواع ادارة التميز ، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه الى مفهوم الميز التنافسية ، وبالنسبة للمطلب الثالث فخصصناه إلى العلاقة أو مساهمة ادارة التميز في كسب الميزة التنافسية .

أما المبحث الثاني فكان خاصا بالدراسات السابقة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب ، المطلب الاول الدراسة العربية وتطرقنا بالتفصيل الى أربعة دراسات أما المطلب الثاني فكان خاصة أربعة دراسات باللغة الأجنبية وبالنسبة الى المطلب الثالث فكان عبارة عن حوصلة الفرق بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة .

و سيتم في الفصل الثاني إسقاط ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل بدراسة دور ادارة التميز في تحقيق الميز التنافسية من خلال دراسة حالة عمال مؤسسة Ooredoo.

الفصل الثاني:

دراسة الميدانية

مؤسسة Ooredoo



تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص ادارة التميز والميزة التنافسية ، والذي تناولنا فيه الجوانب الهامة حول الموضوع والعلاقة بينهما .

و كذا أهم الدراسات السابقة ، ونود إسقاط بعض المفاهيم التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية على الواقع الموجود في المؤسسات و ذلك من خلال إستخدام الإستبيان لدراسة آراء العينة المختارة للرد على التساؤلات المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات حيث يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية ، ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه الي مبحثين :

**المبحث الأول :تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة Ooredoo.**

- المطلب الأول :تعريف مؤسسة Ooredoo
  - المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Ooredoo
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة ومناقشة النتائج**

- المطلب الأول : تحليل فقرات الدراسة
- المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان.
- المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

## المبحث الأول : تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة Ooredoo.

أوريدوا هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات حيث تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال

### المطلب الاول :تعريف المؤسسة الوطنية للإتصالات وتاريخ تأسيسها

هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال ،وهي فرع من شركة الوطنية للإتصالات الكويتية. وهي

مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الهاتف النقال.يبلغ عدد مشتركها 8 مليون و 245 الف مشترك مما يجعلها

تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وبلغت حصت اوريدو 25 بالمئة من مجموع الحصص.

في 2 ديسمبر 2003 تحصلت الوطنية تيليكوم على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها

المالي المقدر ب 421 :مليون دولار وفي 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة

—نجمة - بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر حيث كانت اول متعامل

يدخل خدمة الوسائط السمعية البصرية.وفي 2014 تم توحيد علامتها التجارية المسماة وريدو.

-مساحة أوريدو: تعمل مؤسسة أوريدو على ان تكون اقرب الى عملائها من خلال الفضاءات الكثيرة في

قطاع التجزئة ، حيث يمكن للمستهلكين من دفع فواتيرهم ،وتسوية اي مشاكل مع خطوطها ، كما تقدم

حزم الفضاء والهواتف، وتغطي اوريدو حاليا 48 ولاية ب 300 موقع تقني مكن من تغطية 91 بالمئة من

السكان ، كما تحتوي أوريدو على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات اوريدو واثر من

50الف نقطة بيع وتشغل 1900 عامل 91 بالمئة جزائريون ، 40 بالمئة من العنصر النسوي .ويقدرمتوسط

السن 30 سنة.

### الفرع الاول: اهداف مؤسسة أوريدو

تطمح المؤسسة الى تحقيق جملة من الاهداف في السوق الجزائرية وهي:

-تلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية لسد العجز في مجال الإتصالات

-تطوير الإتصال الهاتفي ، وكذا تنويع الخدمات الملحقة به واستخدام احدث التقنيات في هذا المجال

-طرح خدمات الإتصال بأسعار مقبولة لتوسيع مجال الإستفادة منها

-خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل بإعتبارة اصل قوي من اصولها وفق المفهوم الحديث

للتسويق ،

والعمل على كسب ولاء الزبائن حاضرا ومستقبلا.

### الفرع الثاني :مختلف قيم Ooredoo

-الرعاية : للحصول على الدعم، الثقة، احترام الآخرين والمسؤولية التي تجسدها أوريدوا.

-الرابط: التزام أوريدوا للعمل بروح تعاونية والعمل على دمج الجالية الجزائرية.

-التحدي : من أجل التقدم الذي تطمح أوريدوا تحقيقه.

الجدول رقم رقم (2\_1): البطاقة التقنية لمؤسسة Ooredoo :

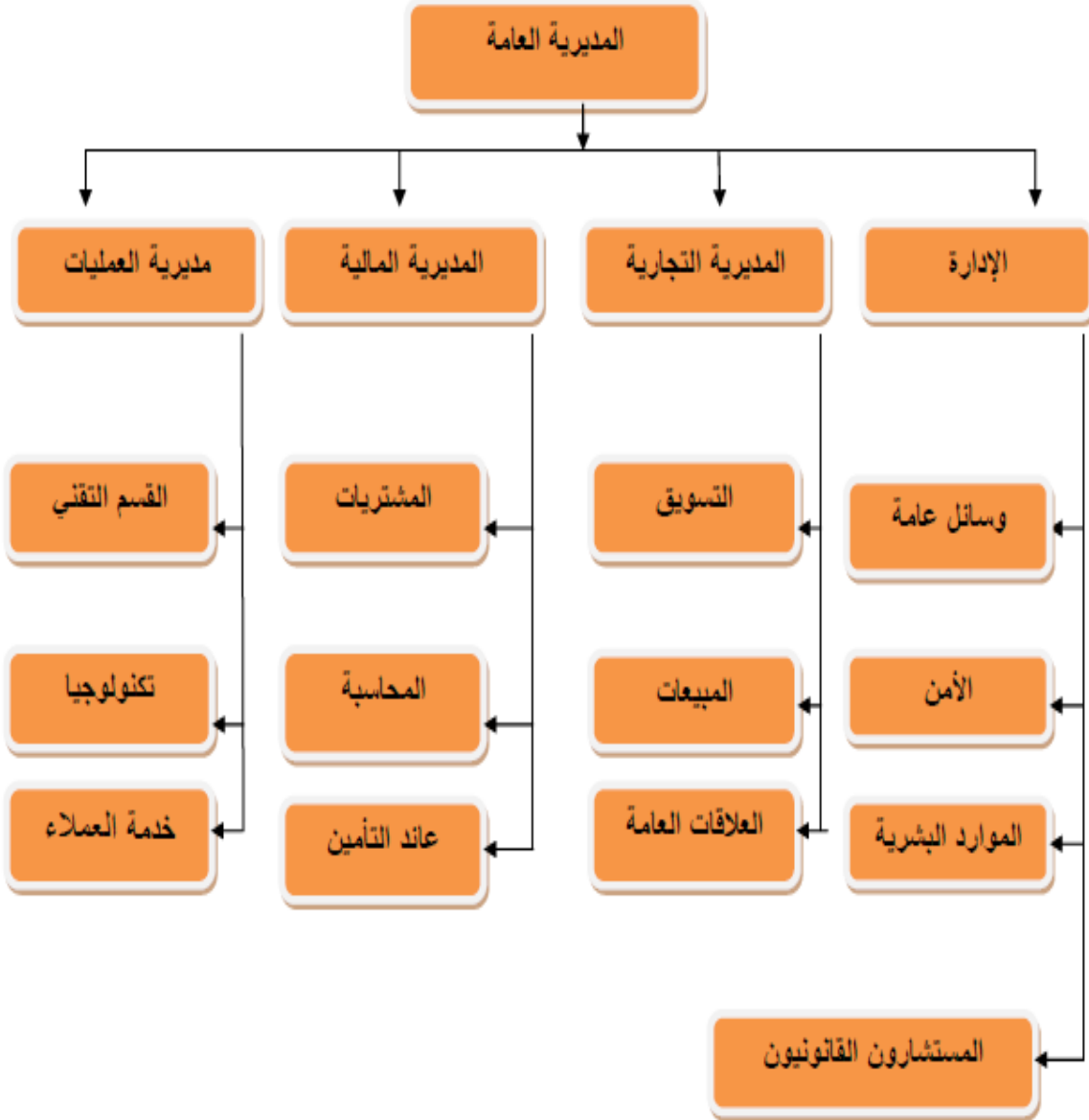
تأثير العلامة التجارية على الميزة التنافسية

	
الشعار	نحبها ونحب لي بحبها
معلومات عامة	
تاريخ التأسيس	2004
النوع	شركة خاصة
الجنسية	الجزائر
أهم الشخصيات	
المالك	كيوتل
أهم الشخصيات	جوزيف جاد رئيس مدير عام
المقر الرئيسي	الجزائر العاصمة algeria
الشركة الأم	الشركة الوطنية للإتصالات
عدد الموظفين	1900 99% جزائريون
مناطق الخدمة	Algeria
الصناعة	الاتصالات
المنتجات	خدمات الهاتف المحمول
موقع ويب	Ooredoo.dz

المصدر : موقع رسمي لمؤسسة Ooredoo

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة

الشكل رقم رقم (2\_1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Ooredoo :



المصدر: المديرية العامة لمؤسسة

## وظائف كل مديرية:

الإدارة العامة: تقوم هذه الأخيرة بالتوظيف ، توفير الأمن توفير ، العتاد المكتبي ، تهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات وتقديم المساعدة لجميع المديرات لضمان السير الحسن.

## الرئيس المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق مايلي:

-السهر على الحفاظ على الحصص في السوق

-الحفاظ على الحصص في المنافسة

-تطوير ثقافة المؤسسة في السوق

-مراقبة تسيير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل ايها من مختلف المصالح

-النظر في الإقتراحات المقدمة من مختلف المصالح في المؤسسة

-المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة

\***المديرية المالية** : تهتم بكل الوظائف المالية تسيير المدخول، العوائد، الأسعار والتحويلات البنكية وتمويل المشاريع وتسوية الأمور المحاسبية والضريبية.

\***المديرية التقنية** : تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمان سير المعلومات وكذا تقديم الدعم التقني لمصالح التسويق لتصميم العروض الترويجية

\***المديرية التجارية**: وهي القلب النابض للمؤسسة واهم مديرية فرعية بها وهي تضم المصالح التالية:

-مصالح المبيعات: والتي تتابع حركة تطور المبيعات وكذا بعض أنشطة الترويج

-مصلحة العلاقات العامة: والتي تشمل القسم الفرعية:

1-التصالات الداخلية

2-رعاية الحداث

3-تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت

4خلية المعلومات

-مصلحة التسويق : وهي اكبر المصالح حجما، وأكثر حيوية نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في

المجال التجاري

**المطلب الثالث : مهام و أهداف مؤسسة أوريدوا**

1-الرؤية : ويستخدم الرؤية لوصف دولتهم في المستقبل المنشود، الوطنية للاتصالات الجزائرية لها

رؤية 20/20 ، هي الرؤية الشاملة لمجموعة أوريدوا وهو أن يكون المشغل رقم 20 في العالم في عام

2020، الوطنية للاتصالات لها عدم مهام ، حيث تتمثل الأنشطة الأساسية في:

**2-المهام:**

- توفير خدمات الاتصالات لنقل وتبادل الرسائل الصوتية المكتوبة، البيانات والمعلومات السمعي

البصري.

- توفير تجربة فريدة للزبائن، على أساس الموارد البشرية، درجة عالية من الكفاءة وعلامة تجارية قوية،

تقدم خدمات الاتصالات المتنقلة الأكثر كفاءة والأكثر ابتكار عبر الجزائر.

-تطوير وتشغيلو إدارة الترابط مع مشغلي الشبكات.



### 3-الأهداف:

تقوم الوطنية للاتصالات الجزائر بمختلف الأنشطة بهدف تحقيق أرباح بحتة وهي تهدف إلى:

- ضمان تجربة فريدة ذات جودة للزبائن.

- جعل الخدمات متاحة للسكان والشركات في كامل الجزائر.

- جذب وتطوير أفضل المواهب.

- توفير حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها والتي تلبي احتياجات السوق.

-تحقيق التميز في جميع الأعمال.

-صيانة وتطوير القيادة.

-الحصول على حصة سوقية.

-إن شاء الإجراءات لوفاء زبائننا .

- الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتركين.

### الفرع الاول :أهداف مؤسسة Ooredoo للإتصالات :

تسعى مؤسسة ooredoo إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم .

- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه Ooredoo

- التميز في جميع نواحي العمل، إبتداءً من العمليات ووصولاً إلى الاستراتيجية.

- توفير خدمات ومنتجات الاتصالات الجواله والبرودباند المنزلي والألياف الضوئية والرقمية

للعلماء كالأفراد والشركات.

- دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد .
  - الإهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع+G4 فائقة السرعة للإنترنت ، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال خدمات المالية
- Ooredoo
- توفير خدمة موازيك تي في إلى مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة.
  - السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة.
  - الإستثمار في مجالات جديدة النمو و تقوية ركائز المجموعة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة و عينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة اتصالات Ooredoo اما العينة فكانت بعض افراد في قسم المبيعات و قسم الزبائن في شركة اتصالات Ooredoo ، و لبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة ميدانية وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for SPSS (Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

تتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة فيما يلي:

#### الفرع الثاني: الفرضيات الاحصائية (نموذج الدراسة)

1- الفرضية الصفرية ويرمز له بالرمز  $H_0$

2- الفرضية البديلة ويرمز له بالرمز  $H_1$

✓ الفرضية الاساسية الاولى :يوجد مستوى من ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية الاساسية الثانية :توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo**

✓ الفرضية فرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة

التميز وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ،تنقسم الى 4 فرضيات هما

✚ الفرضية فرعية الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين أصحاب العمل وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✚ الفرضية فرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✚ الفرضية فرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✚ الفرضية فرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية الاساسية الرابعة: توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة ". تنقسم الى 4 فرضيات هما

✓ الفرضية فرعية الأول: توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

أصحاب العمل وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية فرعية الثانية : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية فرعية الثالثة : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية فرعية الرابعة : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

✓ الفرضية الاساسية الخامسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى

الى الخصائص الوظيفية.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير التابع : ويتمثل ادارة التميز.

المتغير المستقل : ويتمثل في الميزة التنافسية .

المستقل

المتغير

الميزة التنافسية

ادارة التميز



شكل رقم (2\_2) :متغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبين

هناك متغيرات أخرى

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على

تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
  - التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
  - اختبار ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha ): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
  - معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
  - اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
  - اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة آراء عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.
1. وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-01) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	-3.4	-2.60	-1.80	1-1.79
		4.19	3.39	2.59	

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط
منخفض	
3,67 فأكثر	3,66-2,34
2,33-1	

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$3 = \text{حيث أن عدد المستويات} = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = 1,33$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الخامس : أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على :

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 55 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2019، إذ تم استرجاع 52 استبيان، حيث تم استبعاد 2 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 50 إستبيان، أي ما نسبته 90% من إجمالي عينة الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-4): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
100%	55	عدد الاستمارات الموزعة
94%	52	عدد الاستمارات المسترجعة
06%	03	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
04%	02	عدد الاستمارات الملغاة
90%	50	عدد الاستمارات المقبولة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبين.



يبين الجدول اعلاه أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (52) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (94%) من العدد الموزع والبالغ (55) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (02) في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (50) بنسبة (90%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (03)، أي ما نسبته (06%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة وتقييم دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ooredoo ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مّر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين\*والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من الأستاذ المشرف.

\*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها مستجوبين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء

تضمن الاستبيان مقدمة من أجل تقديم الموضوع المستقصى منهم، وتعريفهم بالموضوع وتشجيعهم على تقديم آرائهم، لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي ، كما وضحنا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحضر بالسرية التامة ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي محض.

كما احتوى الاستبيان على 4 صفحات تتضمن 35 سؤالاً مقسمة إلى جزئين:

الجزء الأول: يبين البيانات الديمغرافية عن أفراد المجتمع، بحيث تضمن 4 أسئلة خاصة بعينة الدراسة، و التي من الممكن أن تساهم في تفسير النتائج.

الجزء الثاني: متعلق بفرضيات الدراسة، بحيث احتوى 31 سؤالاً والتي من شأنها أن تعالج مشكلة الدراسة، كما قسم هذا الأخير إلى ثلاثة محاور.

المحور الأول: تضمن 19 سؤالاً متعلق أخلاقيات المهنة ويحتوي هذا المحور على 4 ابعاد وهي (الادارة العليا، العمليات ، الموارد ، التنظيمية).

المحور الثاني: يحتوي على 12 سؤالاً متعلق الميزة التنافسية.

- المقابلة الشخصية و الملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية مع أساتذة وعمداء ورؤساء اقسام بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة لجامعة ، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات حول أخلاقيات المهنة والالتزام دخل حرم الجامعة.

الفرع السادس : صدق وثبات اداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان أن يكون استبيان المعتمد لدراسة قادرا على تحقيق السبب الذي وضعت لأجله وأهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضيتها:

**1- صدق الظاهري (المحكمين)**

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير\*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

**2- صدق الاتساق الداخلي(معامل بيرسون)**

لقد تم التحقق من الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة من خلال الاحتكام الى معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين الفقرات والمحاور المكونة.

حيث يبين الجدول رقم (2-04) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

\* أنظر الملحق رقم (01)

الجدول (2-05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنـــــــــــــــــوان المحور
0.00	0,725**	إدارة التميز
0.00	0,786**	الادارة العليا
0.00	0,927**	الموارد
0.00	0,635**	الثقافة التنظيمية
0.00	0,706**	الميزة التنافسية

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-04) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " إدارة التميز " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الميزة التنافسية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.706) وهي أيضا درجة مرتفعة.

### 3- اختبار ثبات باستعمال بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)

يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق

الداخلي بين فقراته، حيث انه كلما كانت معامل أكبر من 0.6 كلما دل ذلك على وجود ثبات أسئلة الاستبيان ، وبوضوح الجدول التالي النتائج المتعلقة معامل ألفا كرونباخ ، لكل محور من محاور الاستبيان .

الجدول رقم (2-06): نتائج معامل كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الادارة العليا	05	0.877
العمليات	04	0.822
الموارد	05	0.855
الثقافة التنظيمية	05	0.855
الميز التنافسية	12	0.875
جميع الفقرات	31	0.912

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-05) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.925) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.877 إلى 0.912) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

#### 4- توزيع البيانات

تم إجراء اختبار كولجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-07) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوى
الأول	ادارة التميز	31	2.263	0.320	
الثاني	الميزة التنافسية	12	2.278	0.322	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (2-06) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (2.263)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.320) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (2.278)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.322) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أكبر من (0.05) أي ( $\text{Sig} > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

### المطلب الثاني : عرض ومناقشة محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها\* .

#### الفرع الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : الجنس العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية.

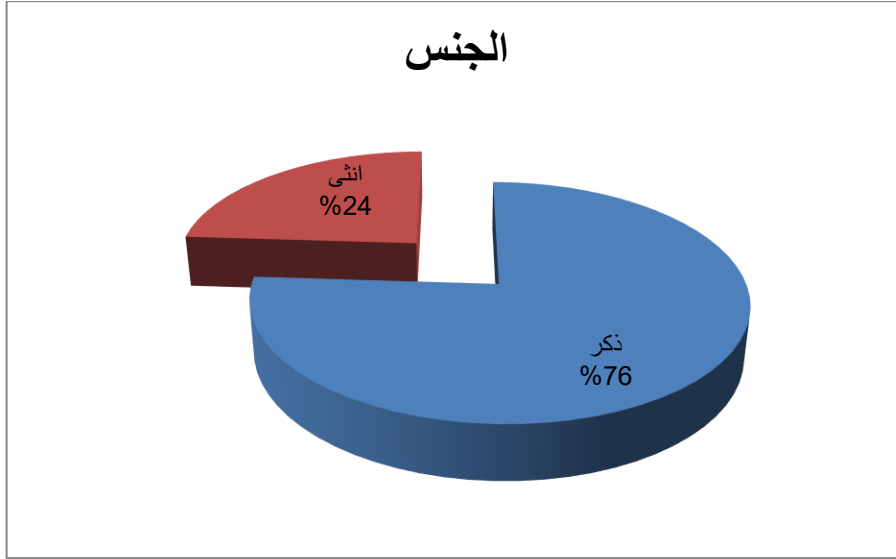
#### 1 توزيع أفراد العينة بالنسبة للجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	38	76 %
انثى	12	24 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات (spss أنظر الملحق رقم 03)

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel .

الشكل رقم (2-03): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول استعراض نتائج الجدول (2-08) والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (76 %) ، ونسبة الإناث التي تمثل (24 %) مما يبين وجود الذكور أكثر من الإناث في شركة ooredoo.

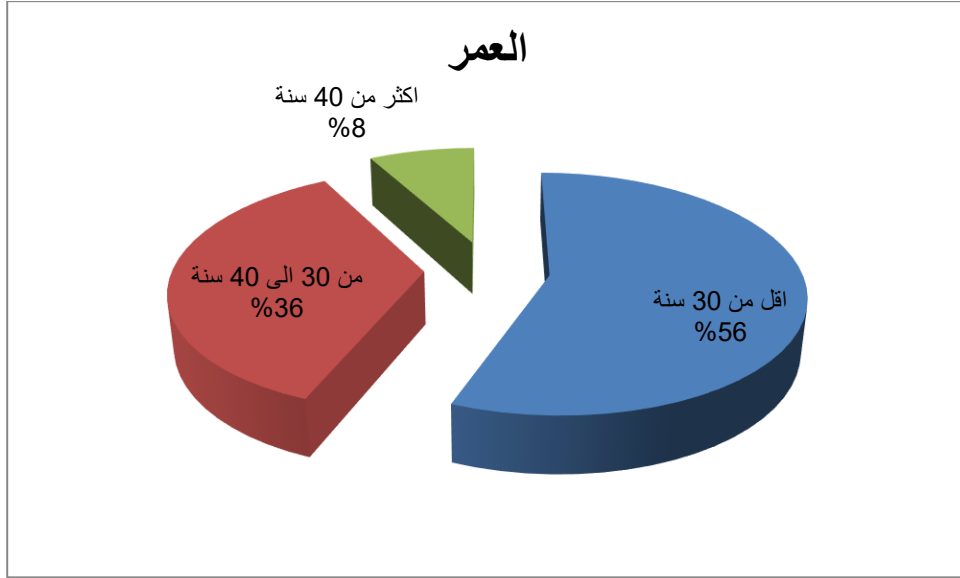
2 توزيع أفراد العينة حسب العمر: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
56%	28	اقل من 30 سنة
36%	18	من 30 الى 40 سنة
8%	4	اكثر من 40 سنة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss20 (أنظر الملحق رقم 03)





المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss20 وبرنامج Excel

الشكل رقم (2-04): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت ب (56 %) لفئة أقل من 30 سنة بمعدل 28 شخص تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة تمثلت ب (36%) أما أكثر من 40 سنة جاءت بنسبة (8 %) مما يوضح تغلب الفئة الشبابية في الشركة لطبيعة العمل الحماسي و الشبابي من الدرجة الأولى .

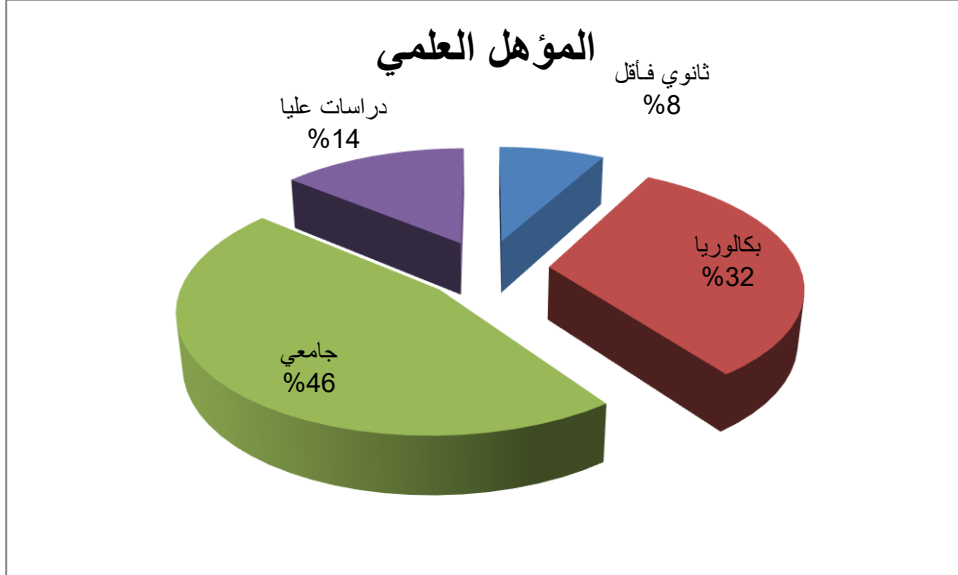
3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10) : التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
8 %	4	ثانوي فأقل
32 %	16	بكالوريا
46 %	23	جامعي
14 %	7	دراسات عليا

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss20 (أنظر الملحق رقم 03)



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على الإستبيان وبرنامج Excel

الشكل رقم (2-05): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول (2-09) نلاحظ أن التوزيع النسبي حسب المؤهل العلمي متنوع لدى أفراد العينة بمختلف المستويات ، فبلغت أعلى نسبة لمستوى الجامعي ب (46 %) ، ثانيا نسبة البكالوريا التي بلغت (32%) ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة (14%) و أخيرا مستوى ما دون الثانوي ب(8%) ، و هي نسب مقبولة جدا مما يتماشى مقارنة بما تستقطبه الشركة.

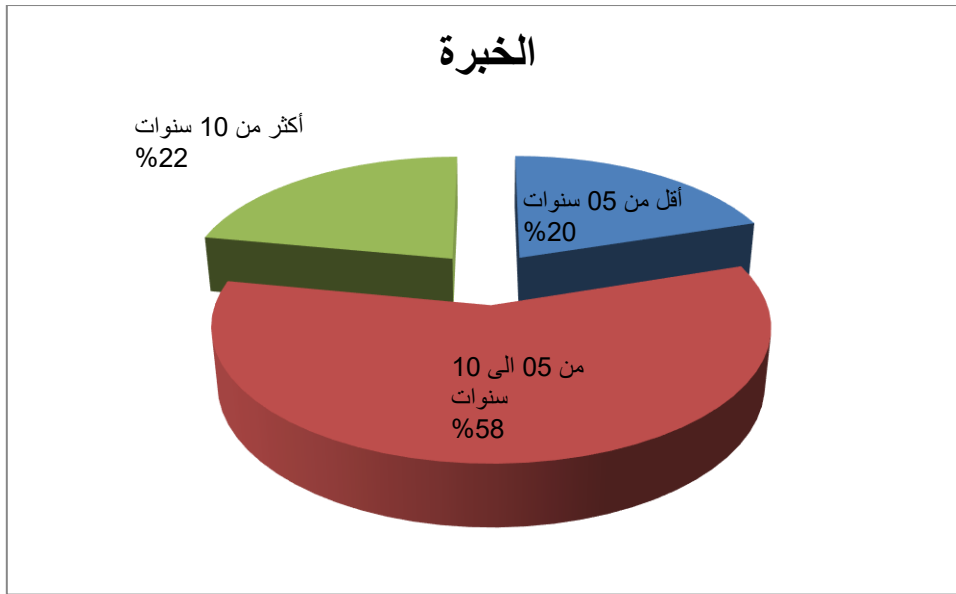
4 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) : توزيع النسبي لأفراد العينة الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	البيان
20 %	10	أقل من 05 سنوات
58 %	29	من 05 الى 10 سنوات
22 %	11	أكثر من 10 سنوات
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss20 (أنظر الملحق رقم

03)



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على الإستبيان وبرنامج Excel

الشكل رقم (2-08): يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول (2-10) التوزيع النسبي للخبرة المهنية لدى أفراد العينة، حيث جاءت نسبة أقل من 5 سنوات ب (20 %) ، بينما نسبة 5-10 سنوات فبلغت (58 %) ثالثا و أخيرا أكثر من 10 سنوات خبرة فقد بلغت نسبتهم (22 %) مما يعني أن هناك نوع من الفئة الجديدة التي تشغل مناصب تتوجه للحصول على خبرة على مدى سنوات الأقدمية .

### الفرع الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء به فقرات الاستبيان.

#### أولا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة التميز

قصد التعرف على إدارة التميز من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير ب 4 أبعاد (الادارة العليا ، العمليات ، الموارد ، الثقافة التنظيمية) وستتناول لاحقا كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة:" ما مستوى إدارة التميز في شركة اتصالات Ooredoo؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (02-12) يوضح تصورات المستجوبين لإدارة التميز مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
04	مرتفع	0.593	3.880	الادارة العليا
03	مرتفع	0.627	4.120	العمليات
02	مرتفع	0.728	4.200	الموارد
01	مرتفع	0.615	4.220	الثقافة التنظيمية
/	مرتفع	0.606	4.000	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول ادارة التميز المتمثل في 4 أبعاد وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (4.000)، و الانحراف المعياري (0.606)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " الثقافة التنظيمية " بمتوسط حسابي (4.220) و الانحراف المعياري (0.615) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " الادارة العليا " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.880) و الانحراف المعياري (0.593) بدرجة موافقة مرتفعة، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى ادارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع و جيد جدا ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

#### البعد الأول: الادارة العليا

للتعرف على مستوى الادارة العليا و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، تم إقتراح 05 فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (2-13): نتائج آراء المستجوبين حول الادارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.505	4.100	تعتمد إدارة المؤسسة Ooredoo آليات وسياسات رصينة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن.	01
2	مرتفع	0.637	3.960	تسعى إدارة المؤسسة Ooredoo على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين.	02
3	مرتفع	0.738	3.840	تتحم إدارة مؤسسة Ooredoo بمستوى الخدمات المقدمة الى زبائنهم وكسب ولائهم.	03
4	مرتفع	0.683	3.680	تحرص إدارة المؤسسة Ooredoo على إعطاء الموظفين و المتميزين شهادات تقدير وتكريم.	04
5	متوسط	0.658	3.660	تعمل إدارة المؤسسة Ooredoo على توفير المناخ التنظيمي المشجع و المحفز على الإبداع.	05
/	مرتفع	0.593	3.880	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول (2-12) أعلاه نلاحظ أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة لبعد الادارة العليا بحيث قدر المتوسط الحسابي له ب (3.880) وانحراف معياري (0.593) ، حيث أنه هناك اتفاق في دور الادارة العليا في تحقيق جزء من الميزة التنافسية ، فجاءت الفقرة (01): " تعتمد إدارة المؤسسة Ooredoo آليات وسياسات رصينة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.100) وانحراف معياري (0.505) بتقدير مرتفع و هذا دليل سعي شركة Ooredoo توفير كل ما هو مطلوب من اجل بلوغ تلبية احتياجات الزبائن ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (02): " تسعى إدارة المؤسسة Ooredoo على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستخدمين." حيث بلغ المتوسط الحسابي ب (3.960) وانحراف معياري (0.637) بتقدير مرتفع ، اذن لم تتوقف الشركة في تلبية الطلبات فقط بل البحث على اهم الاحتياجات و الطلبات ثم في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (03): " تهتم إدارة مؤسسة Ooredoo بمستوى الخدمات المقدمة الى زبائنهم وكسب ولائهم." حيث بلغ المتوسط الحسابي ب (3.840) وانحراف معياري (0.738) بتقدير مرتفع مما يدل على وجود حرص من طرف مؤسسة Ooredoo على كفاءات تقديم الخدمات لكسب الزبائن و منحهم الثقة التامة بخدماها ، أما الفقرة (04): " تحرص إدارة المؤسسة Ooredoo على إعطاء الموظفين و المتميزين شهادات تقدير وتكريم " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.680) وانحراف معياري (0.683) بدرجة موافقة مرتفعة و هذا دليل على تحفيز مؤسسة Ooredoo لموظفيها عبر تكريمهم ، اخيرا الفقرة (05): " تعمل إدارة المؤسسة Ooredoo على توفير المناخ التنظيمي المشجع و المحفز على الإبداع." بمتوسط حسابي قدر ب (3.660) وانحراف معياري (0.658) بدرجة موافقة متوسطة و عموما حسب اراء المستجوبين لهذا البعد كانت في المستوى المطلوب من ناحية متخذي القرار للادارة العليا .

البعد الثاني: العمليات

بقصد التعرف على العمليات بالمؤسسة و بلوغها المستوى الصحيح ، تم صياغة 4 فقرات لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): نتائج آراء المستجوبين على أداء الواجبات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوس ط	0.525	3.640	تعمل المؤسسة <b>Ooredoo</b> على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة.	01
2	متوس ط	0.578	3.540	هناك شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة.	02
3	متوس ط	0.676	3.540	تستخدم المؤسسة <b>Ooredoo</b> المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة.	03
4	متوس ط	0.758	3.420	تقوم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن.	04
/	متوس ط	0.627	3.520	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين و اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) أنظر الملحق رقم (04)



يبين الجدول رقم (2\_13) نتائج المستجوبين حول بعد العمليات ، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.520) وبانحراف معياري (0.627) ، فكانت المرتبة الاولى من نصيب الفقرة (01): " تعمل المؤسسة Ooredoo على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة." بمتوسط حسابي (3.640) وبانحراف معياري (0.525) وبدرجة متوسطة و حسب آراء المستجوبين نرى أن المؤسسة تسعى للعمل على برهنة كيانها و توضيح مبتغاها من خلال التوجه الاستراتيجي تليها الفقرة (02): " هناك شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة " و الفقرة (03): " تستخدم المؤسسة Ooredoo المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة." بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.540) وبانحراف معياري (0.676) و هما فقرتان تؤكدان على العبارة الاولى بأن المؤسسة تخوض تجارب للوصول الى ما هو أحسن في تحقيق غايتها من خدمات و تسهيلات للزبون ، و اخيرا الفقرة (04): " تقوم المؤسسة Ooredoo بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن " بمتوسط حسابي (3.420) وبانحراف معياري (0.758) بتقدير متوسط. فكانت نتائج وجهات نظر عينة الدراسة حول العمليات مقبولة مما يوحي برضى افراد عينة الدراسة بمستوى عمليات مؤسسة Ooredoo.

### البعد الثالث : الموارد

الجدول رقم (2-15): نتائج اراء المستجوبين حول الموارد

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	العبارة
1	مرتفع	0.684	4.020	01	تمتلك المؤسسة Ooredoo الموارد المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.

02	تهتم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بنفقات البحث، والتطوير .	3.740	0.664	مرتفع	3
03	تتوفر المؤسسة <b>Ooredoo</b> على نظام لإدارة الأداء يضمن تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية.	3.820	0.628	مرتفع	2
04	تسعى المؤسسة <b>Ooredoo</b> إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها.	3.560	0.732	متوسط	4
05	تمتلك المؤسسة <b>Ooredoo</b> التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في منافسة مع المؤسسات الأخرى.	3.500	0.762	متوسط	5
	المعدل العام	4.200	0.728	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج **spss** (أنظر الملحق رقم 04)

يبين الجدول رقم (2\_14) تقدير الموارد للمؤسسة **Ooredoo** ، حيث يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بتقدير مرتفع بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (4.200) وبانحراف معياري (0.728)، فكانت المرتبة الأولى من نصيب الفقرة (01): " تمتلك المؤسسة **Ooredoo** الموارد المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى." بمتوسط حسابي (4.020) وبانحراف معياري (0.684) بدرجة موافقة مرتفعة مما يجعل منها مؤسسة تسعى لتطوير ذاتها دوماً والحفاظ على مميزاتها للرقى بمراتب عليا في التنافس ، وتليها الفقرة (03): " تتوفر المؤسسة **Ooredoo** على نظام لإدارة الأداء يضمن تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.820) وبانحراف معياري (0.628) بتقدير مرتفع مما يبين وجود تسيير و نظام محكم ما يجعل جاهزية الموارد البشرية من كل النواحي ،ثالثا الفقرة (02): " تهتم المؤسسة **Ooredoo**

بنفقات البحث والتطوير " بمتوسط حسابي (3.740) وبانحراف معياري (0.628) بدرجة موافقة مرتفعة و توحى آراء المستجوبين الجيدة الى وجود جانب مفكر يسعى للوصول لمراتب جيدة من الناحية التكنولوجية أما رابعا الفقرة (04) : " تسعى المؤسسة Ooredoo إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها. " بمتوسط حسابي الذي قدر ب (3.560) وبانحراف معياري (0.732) بتقدير متوسط ،خامسا و اخيرا الفقرة (05) : " تمتلك المؤسسة Ooredoo التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في منافسة مع المؤسسات الأخرى. " بمتوسط حسابي الذي قدر ب (3.500) وبانحراف معياري (0.762) بتقدير متوسط مما يدل على فرض وجود مؤسسة Ooredoo لنفسها ناهيك عن وجود بعض الاختلالات التي تسعى للتخلص و التعديل فيها ، و عموما من خلال هذا البعد نستنتج انه يجب على المؤسسة التحسين من مواردها لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

#### البعد الرابع: الثقافة التنظيمية

#### الجدول رقم (2-16): نتائج آراء المستجوبين حول الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتبنى المؤسسة Ooredoo ثقافة دعم جهود منتسبيها.	3.36 0	.851 0	متوسط	3
02	تعمل المؤسسة Ooredoo على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز.	3.38 0	.752 0	متوسط	2
03	تؤكد المؤسسة Ooredoo على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل.	3.30 0	.762 0	متوسط	4
04	تنتهج المؤسسة Ooredoo سياسة	3.28	.858	متوسط	5

		0	0	التجديد و الإبداع في منتجاتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية	
1	متوسط	.905	3.42	تقوم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بوضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة القياس لأداء العمل والترقيات.	05
	متوسط	.615	3.36	المعدل العام	
/		0	5		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 04)

يبين الجدول رقم (2\_15) الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.365) وبانحراف معياري (0.615) بتقدير متوسط، فكانت المرتبة الاولى من نصيب الفقرة (05): " تقوم المؤسسة Ooredoo بوضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة لقياس لأداء العمل والترقيات " بمتوسط حسابي (3.420) وبانحراف معياري (0.905) بدرجة موافقة متوسطة و حسب آراء المستجوبين نرى أن وجود معايير لقياس العمل و الترقيات لدى العمال متوسطة عموما ما يفرض عدم التأقلم أحيانا ، أما في المرتبة الثانية نجد الفقرة (02): " تعمل المؤسسة Ooredoo على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء (3.380) وبانحراف معياري (0.752) تليها الفقرة (01): " تتبنى المؤسسة Ooredoo ثقافة دعم جهود منتسبيها " بمتوسط حسابي مشترك بلغ (3.360) وبانحراف معياري (0.851) فهذا يستحق الالتفات لمثل هذه الامكانيات التي تزيد من تنظيم المؤسسة ثم جاءت الفقرة (03): " تؤكد المؤسسة Ooredoo على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.300) وبانحراف معياري (0.762) ،اخيرا الفقرة (03): " تنتهج المؤسسة Ooredoo سياسة التجديد و الإبداع في منتجاتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية" المتوسط الحسابي (3.280) وبانحراف معياري (0.858) و هي نتائج تؤكد نقص الانسجام في

الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة أي نقص في الثقة التي يمكن بها الوصول لحل بعض المعضلات المتواجدة بالمؤسسة.

ثانياً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المحور الاول المتعلق الميزة التنافسية

قصد التعرف على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة ، فقد تم تضمين هذا المتغير ب (12) فقرة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (02-17) نتائج تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الميزة التنافسية " مرتبة

حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.494	4.000	تعد اسعار خدمتنا تنافسية في الأسواق .	01
1	مرتفع	0.714	4.020	تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائنها.	02
3	مرتفع	0.750	3.740	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	03
4	مرتفع	0.767	3.680	تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.	04
5	متوسط	0.779	3.620	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	05
11	متوسط	0.973	3.460	مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة	06

				مقارنة مع منافسيها.	
6	متوسط	0.838	3.540	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها	07
10	متوسط	0.838	3.480	للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليديها من منافسين	08
8	متوسط	0.994	3.520	الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها غالية	09
7	متوسط	0.787	3.540	منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية	10
9	متوسط	0.788	3.500	يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة	11
12	متوسط	0.887	3.220	تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	12
/	مرتفع	0.618	3.660		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.660) وبانحراف معياري (0.464) بدرجة موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على أن مؤسسة Ooredoo له ميزة تنافسية في إطار التنافس في مجاله ، فجاءت الفقرة (02): " تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائننا. " بمتوسط حسابي بلغ (4.020) وبانحراف معياري (0.714) بدرجة موافقة مرتفعة و حسب آراء المستجوبين أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة متميزة حسب توقعات الزبائن و الفقرة (01) : " تعد اسعار خدمتنا تنافسية في الأسواق " في أغناء هذا المحور ، فقد جاء المتوسط الحسابي (4.000) وبانحراف

معياري (0.494) اي ان اسعار مؤسسة Ooredoo ذات تنافسية في الاسواق حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03) : " تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية " بمتوسط حسابي (3.740) وبانحراف معياري (0.750) وبتقدير مرتفع اذن مؤسسة Ooredoo تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، أما رابعا فقد جاءت الفقرة (04): " تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين " المتوسط الحسابي الذي قدر ب(3.680) وبانحراف معياري (0.767) بتقدير مرتفع وهذا يدل على أن مؤسسة تتابع متغيرات المنافسين في المجال حسب رأي المستجوبين ، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(05): " تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها " فقد جاء متوسطها الحسابي أيضا (3.620) وبانحراف معياري (0.779) وهو دليل على قدرات مادية وبشرية لمؤسسة Ooredoo التي تميزها عن باقي المؤسسة ، أما الفقرة رقم (07) " تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها " فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.540) وبانحراف معياري (0.838)، ثم سابعاً الفقرة رقم (10): " منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية " بنفس المتوسط الحسابي (3.540) وبانحراف معياري (0.787) بتقدير متوسط ، ثم تأتي الفقرة رقم (09): " الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها غالية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.520) وبتقدير متوسط ما يبرهن دل ان بعض زبائن المؤسسة يقبلون بشراء منتجات المؤسسة حتى ولا كانت غالية حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة رقم (11) : " يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.500) وبانحراف معياري (0.788) تليها الفقرة رقم (08) في المرتبة العاشرة: " للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليديها من منافسين " بمتوسط حسابي (3.480) وبانحراف معياري (0.838) بتقدير متوسط مما يجب على المؤسسة خلق ميزات خاصة لا يستطيع المنافسين تقليدها ، و في المرتبة الحادية عشر جاءت الفقرة رقم (06) : " مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها "

بمتوسط حسابي (3.460) وبانحراف معياري (0.973) بتقدير متوسط فهذا يؤكد تقديم بعض الخدمات ذات تكلف منخفضة و من المستحسن ان تكون معممة على كل الخدمات لتحقيق ميزة أكبر من المؤسسات الاخرى ،تليها الفقرة رقم (12) اخيرا : " تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات " بمتوسط حسابي (3.220) وبانحراف معياري (0.887)، و هذا الجانب يرى أفراد عينة الدراسة انه من اللازم على المؤسسة تخصيص حجم أكبر لبرامج أحدث لتطوير الخدمات مما يجعل منها أقل تكلفة و أسهل استعمالا، و في ملخص هذا المحور نجد أن وجهة نظر المستجوبين على مستوى الميزة التنافسية جيد مما يجعل المنافسة بين المؤسسات أكثر تعقيدا بما تمتاز به مؤسسة Ooredoo مقارنة بالمؤسسات الاخرى .

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المحاور و الأبعاد المتعلقة ادارة الزبائن والميزة التنافسية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

**الفرضية الاساسية الاولى :** تعتمد مؤسسة **Ooredoo** ادارة التميز بكامل ابعادها .

$H_0$  لا تعتمد مؤسسة **Ooredoo** ادارة التميز بكامل ابعادها من وجهة نظر افراد

عينة الدراسة .

$H_1$  تعتمد مؤسسة **Ooredoo** ادارة التميز بكامل ابعادها .من وجهة نظر افراد

عينة الدراسة .



جدول رقم (2-18) : نتائج اختبار (T test) للعينة المستقلة لدرجة الاجابة على

توافر ادارة التميز .

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطاء المعياري
	4.000	0.606	49	11.667	0.000	1.0000	0.8571

مصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر

الملحق رقم 03

من خلال الجدول (2-18) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.000 وبانحراف معياري قدر 0.606 لكل عبارات محور ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 11.667 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص تعتمد مؤسسة **Ooredoo** ادارة التميز بكامل ابعادها . من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

✓ الفرضية الاساسية الثانية : توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ H<sub>0</sub> لا توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

✓ H<sub>1</sub> توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** . من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول رقم (2-19) : نتائج اختبار (T test) للعينة المستقلة لدرجة الاجابة على

ميزة تنافسية.

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطاء المعياري
	4.16	0.618	49	13.271	0.000	0.618	0.087

مصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر

الملحق رقم (03)

من خلال الجدول (2-19) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.160 وبانحراف معياري قدر 0.618 لكل عبارات محور ميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 13.271 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص بوجود ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

الفرضية الاساسية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ." .

من اجل اثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الادارة العليا وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ." .

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الادارة العليا و الميزة التنافسية: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد الادارة العليا و الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-20) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الادارة العليا		المتغير
الادارة العليا	معامل الارتباط	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.624	معاملات	
0,000	بيرسون	
50	مستوى الدلالة العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين الادارة العليا و الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.624) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة Ooredoo ومنه نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الادارة العليا وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة Ooredoo.

- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين العمليات و الميزة التنافسية: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد العمليات و الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-21) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات

الدراسة

المتغير المستقل: العمليات		المتغير
العمليات	معامل الارتباط	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.590	معاملات	
0,000	بيرسون	
50	مستوى الدلالة العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين العمليات و الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.590) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة **Ooredoo**.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الموارد و الميزة التنافسية: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الموارد و الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-22) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الموارد		المتغير
الموارد	معامل الارتباط	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.864	معاملات	
0,000	بيرسون	
50	مستوى الدلالة العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين الموارد و الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.864) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه

النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة **Ooredoo**. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

- الفرضية الفرعية الرابع: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**."

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-23) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية		المتغير
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.492	معاملات	
0,000	بيرسون	
50	مستوى الدلالة	
	العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي

بلغ (0.492) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة **Ooredoo**. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

منه بعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية نقوم بتأكد من صحة الفرضية الرئيسية .

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة

التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

$H_1$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة

التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**. من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين ادارة التميز و الميزة التنافسية: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور ادارة التميز و الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-24) معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات

#### الدراسة

المتغير المستقل: ادارة التميز		المتغير
ادارة التميز	معامل الارتباط	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0.781**	معاملات	
0,000	بيرسون	
50	مستوى الدلالة	
	العدد	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة و قوية بين ادارة التميز و الميزة التنافسية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,781) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة **Ooredoo**. مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة **H1**.

و منه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**. من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

اختبار الفرضية الرابعة ومناقشة نتائجها

- الفرضية الرابعة: " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

من اجل اثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية فرعية الأول: توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أصحاب العمل وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

✓ الفرضية فرعية الثانية : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.



✓ الفرضية فرعية الثالثة : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

✓ الفرضية فرعية الرابعة : توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين

الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

- و بغرض بيان تأثير أبعاد ادارة التميز ( أصحاب العمل ، العمليات ، الموارد ، الثقافة التنظيمية ) وتحقق الميزة التنافسية تم تقسيمها إلى اربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ببعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2- 25) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد ثقافة الجودة	$B_1$	$B_0$	BE	الخطأ	$R^2$	R	قيمة T	مستوى
			TA	المعالم			الاحتمال	
أصحاب العمل	0.3	1,94	0.62	0.978	0.20	0.34	1.10	0,00
العمليات	3	2.98	9	0.702	9	5	5	0
الموارد	0,4	3.26	0.35	0.493	0.10	0.23	2.20	0,00
	8	7	5	5	8	0		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-25) أثر ادارة التميز بأبعاده المختلفة في وتحقق الميزة التنافسية حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.123،0.126 ، 0.235،0.345) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0.209، 0.105 ، 0.310، 0.236) ( على التوالي أي أن بعد الموارد يفسر ما نسبته (31%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (23%)، و بعد أصحاب العمل يفسر ما نسبته

(20.9%)، و بعد العمليات يفسر ما نسبته (10%) وبالتالي فإن بعد الموارد له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى وتحقق الميزة التنافسية ، كما بلغت قيمة (0.685، 0.973، 0.357، 0.629)  $\beta$  على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد ادارة التميز سيؤدي إلى زيادة في وتحقق الميزة التنافسية ، كما أن قيم T المحسوبة هي (1.105، 2.208، 3.661، 1.306)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). و بالتالي فإن ادارة التميز بأبعاده المختلفة تؤثر في وتحقق الميزة التنافسية.

$$Y=1.94+0.33x$$

حيث:

Y: تمثل وتحقق الميزة التنافسية

X: تمثل بعد أصحاب العمل

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية و التي تنص على أنه " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أصحاب العمل وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد الإعلان جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-25) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد أصحاب العمل يؤثر في وتحقق الميزة التنافسية ، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.98+0.48x$$

حيث:

Y: تمثل وتحقق الميزة التنافسية

X: تمثل بعد العمليات

وعليه يتم نـقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ". إذ أنّ معلمة انحدرا بعد التسويق المباشر جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-25) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد العمليات يؤثر في وتحقق الميزة التنافسية ، و بالتالي تقبل الفرضية.

$$Y=3.26+0.33x$$

حيث:

Y: تمثل وتحقق الميزة التنافسية

X: تمثل بعد الموارد

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** ". إذ أنّ معلمة انحدرا بعد العلاقات العامة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-25) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الموارد يؤثر في وتحقق الميزة التنافسية ، و بالتالي تقبل الفرضية.

$$Y=3.29+0.90x$$

حيث:

Y: تمثل وتحقق الميزة التنافسية

X: تمثل بعد الثقافة التنظيمية

و عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**". إذ أنّ معلمة الانحدار بعد الإنترنت جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-25) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقافة التنظيمية يؤثر في وتحقق الميزة التنافسية ، و بالتالي تقبل الفرضية.

- الفرضية الرابعة: " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

-  $H_0$  لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-  $H_1$  توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

للتحقق من أثر ادارة التميز في الميزة التنافسية تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوب ة	درجة الحرية ة	Beta	B	الانحراف	R <sup>2</sup>	R	
0.00	8.168	-1	0.38	2.4	0.5661	0.34	0.68	المتغير
0		49	1	4	0	5	1	المستقل
								ل

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج التحليل ب **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور ادارة التميز يؤثر معنويا على الميزة التنافسية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2(0.345)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن محور ادارة التميز يفسر ما نسبته 34% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور ادارة التميز له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة  $\beta(0.381)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ادارة التميز يؤدي إلى زيادة بدرجة (38) في الميزة التنافسية ، أي أن هناك علاقة طردية، و نظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (8.168)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى الى الخصائص الوظيفية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى ممارسات تمكين العاملين، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة بإختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27-2) يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير

الجنس في مستوى الميزة التنافسية

Test t		Test de leven's sur l'égalité des variances						
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.524	0.643	$h_0: \bar{\chi}_d^2 = \bar{\chi}_{أنثى}^2$	0.7470	0.105	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{أنثى}^2$	4.4048	38	ذكر
0.524	0.643	$h_1: \bar{\chi}_d^2 \neq \bar{\chi}_{أنثى}^2$			$h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{أنثى}^2$	4.5000	12	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج **SPSS** (أنظر الملحق رقم 03).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة  $F = (0.105)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0.747)$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار  $T-Test$  فإن قيمة  $T = (0.643)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0.524)$  بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة  $T = (0.643)$  وقيمة الدلالة المعنوية  $sig = (0.524)$  بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-28) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل

العلمي ، الخبرة المهنية،) حول الميزة التنافسية.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة f	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.167	3	1.781	2.558	0.070
	داخل المجموعات	9.808	49	0.696		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	5.342	3	0.161	0.616	0.609
	داخل المجموعات	25.058	49	0.262		

0.317	1.218	1.640	3	9.417	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.346	49	9.900	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لكل من (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) قيمة المحسوبة « F » فكانت على التوالي (2.558) ، (0.616) ، (1.218) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05).

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية) حول الميزة التنافسية.



### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول مؤسسة **Ooredoo** ، والمبحث الثاني تعرضنا الطريقة وأدوات الدراسة و تطرقنا أيضا مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات الفرضيات ، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، اختبار العينات "T-Test" والذي يوضح اختبار الفرضيات .

خاتمة

هذا البحث خصص لدراسة دور ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية ، يتم التركيز على أبعاد ادارة التميز نظرا لقيمتها التي تمثل في تحقيق الميزة التنافسية و تعتبر التميز عناصر القيمة المضافة في ظل التطورات الخاصة، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها، ومما عزز من مناخ التنافس - وبالتالي السعي إلى تحديد محددات وعوامل التنافسية وقياسها- التغييرات الحاصلة في النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي.

تم تناول هذه الدراسة جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، يشمل الجانب النظري إستعراض المفاهيم المتعلقة بتغييرات الدراسة، حيث تم في الفصل الأول تناول الإطار النظري ادارة التميز بدء بإستعراض مفهوم ادارة التميز ، أهمية ادارة التميز ، خصائص إدارة التميز ، إضافة إلى أهم متطلبات تحقيق إدارة التميز و الحفاظ على سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال، مستويات وابعاد ادارة التميز ، كما تم التطرق إلى كل ما يتعلق الميزة التنافسية من مفاهيم وأهمية و أنواع ، وكذا إستعراض طرق قياس فعاليته ، بينما تناول المطلب الثالث من الجانب النظري الجزء المتعلق مساهمة ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية ، ثم المبحث الثاني إستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، وأخيرا التطرق إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد تضمن مبحثين كذلك، حيث إستعرض المبحث الأول مؤسسة **Ooredoo** للهاتف النقال في الجزائر كونها المؤسسة قيد الدراسة، أما الفصل الثاني يتمثل في الدراسة الحالية التي تم من خلالها دراسة مساهمة ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية وشمل هذا المبحث إستعراض لمراحل إعداد الدراسة الحالة وتصميم الإستبيان ومن ثم وصف نتائج الدراسة الخاصة ، وأخيرا تم إختبار ودراسة صحة الفرضيات الفرعية والأساسية.

وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

• اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على 4 فرضيات رئيسية و المتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى في أنه " يوجد مستوى من ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** . " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) للعينه المستقلة وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية. " يوجد مستوى من ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** من وجهة نظر افراد عينة الدراسة "

وبالتالي يمكن القول إن ادارة التميز من أهم وأنفع الوسائل التي تبني عليها مؤسسة **Ooredoo** ، وتكفل استمراريته التي من ثمارها الإتقان والجودة. ومنه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

تمثلت الفرضية الثانية في أنه توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** . " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) للعينه المستقلة وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية. " توجد ميزة تنافسية في مؤسسة **Ooredoo** من وجهة نظر افراد عينة الدراسة "

وبالتالي يمكن القول إن لمؤسسة **Ooredoo** ميزة تنافسية .

تمثلت الفرضية الثالثة في أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** . و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " . ،تنقسم الى 4 فرضيات هما

✓ الفرضية فرعية الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين

الادارة العليا وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** .

✓ الفرضية فرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين

العمليات وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

✓ الفرضية فرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين

الموارد وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

✓ الفرضية فرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين

الثقافة التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo**.

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة محاور من الاستبيان. استخدام اختبار حيث

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال اختبار معامل الارتباط برسون.

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية هناك علاقة ارتباط بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية

في مؤسسة **Ooredoo** اي هناك علاقة طردية وقوية بين ادارة التميز وتحقق الميزة التنافسية في

مؤسسة **Ooredoo** وهذا ما أثبته معامل الارتباط برسون.

تمثلت الفرضية الرابعة في أنه " توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة".

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار الانحدار البسيط

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية" توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  بين ادارة التميز في مؤسسة **Ooredoo** - وبين تحقق الميزة التنافسية و ذلك

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

✓ تمثلت الفرضية الخامسة في أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية

تعزى الى الخصائص الوظيفية. " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان.

استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية وفي الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$

$\alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة مستوى وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة **Ooredoo** تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة.

#### • نتائج الدراسة :

تعتمد مؤسسة **Ooredoo** على ابعاد ادارة كان بمستوى متوسط وتقدم بعد العلاقات والموارد وادارة العمليات يليه ادارة العليا.

1. ان تحقيق التميز أصبح هدف مؤسسة **Ooredoo** في ظل المنافسة الشرسة .
2. التاكيد على ضرورة توفير متطلبات الاساسية لتطبيق ادارة التميز بمؤسسة **Ooredoo** ؛
3. ان عناصر ادارة التميز وفق النموذج الاوروبي الاوهو نتائج الاداء الرئيسة متوفر بدرجة للدراسة؛
4. تنمية الموارد والمصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتفعيلها ؛
5. العمل على توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية ؛
6. القيام بتكوين المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للإبداع خاصة في مجال نقل الخبرات.

#### • التوصيات و الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :

- العمل على ترسيخ الالتزام والاحترام ابعاد ادارة التميز .
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمل من خلال توفير بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل بين كختلف المستويات الادارية وبت روح التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- العمل على تطوير قدرات العاملين الداتية ومهارية من اجل كسب ميزة تنافسية متميزة؛
- ضرورة تكاتف جهود جميع أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات لتحقيق التميز وإنجاز نتائج غير مسبوقه وهذا بالاعتماد على التعليم والابتكار ؛

- العمل على فسخ المجال اما الابداع والابتكار في مجال الاتصال؛
- تسعى مؤسسة **Ooredoo** إلى رفع مستوى التميز مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اضافة أرباح معتبرة.
- أسلوب إدارة التطوير أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية .

### • آفاق الدراسة

إن موضوع دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا للدراسات أخرى يمكن أن تساهم في اثرائها

وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

1. ادارة التميز ودورها في تعزيز أداء المؤسسات الإستشفائية ؛
2. أثر الميزة التنافسية على كفاءة التسويقية للمؤسسة الاتصالات؛
3. تعزيز ادارة التميز وممارستها في جامعة غرداية .

قائمة المصادر

والمراجع



أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد زغداد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، طبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، سنة 2011.
2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، طبعة الأولى، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
3. لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2017 .
4. محمد الشروق و محمد عبد الرحمن ، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار حامد للنشر، الأردن، 2006 .
5. محيي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،سنة 2012.
6. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، طبعة الاول ، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 1996.

المذكرات و الرسائل:

1. آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، سنة 2015.
2. ايهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة لمدراسات العليا-غزة، سنة 2013 .

3. بودي عبد القادر و بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب . البلدة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، يومي 12—13 ماي 2010.
4. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال ،جامعة تلمسان ،سنة 2011.
5. تغريد عيد الجعبري ،دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال،سنة 2009م.
6. دراسة أحمد عريقات وناصر ،دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية،
7. دراسة خولة آيت إبراهيم بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز دراسة حالة مؤسسة بروليوس لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتهاعين مليلة أم البواقي ، مقدمة ماستر ، التخصص إدارة أعمال المؤسسة، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا ، سنة 2015.
8. رسالة ماجستير ، قسم الإدارة ، كلية الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا ، سنة 2010.
9. سعيداني عبد العزيز، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017.
10. صولح سماح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،سنة 2013.

11. صولح سماح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013.
12. عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في أرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2017.
13. عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الادارة التميز، رسالة ماجستير ، في أصول التربية ، تخصص ادارة تربية ، الجامعة الاسلامية غزة ، سنة 2019.
14. علام مختارية وبلمقدم أمينة، الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة سعيدة، 2016/2017.
15. قبطان شوقي ،إدارة التميز فلسفة الحديثة لنجاح المؤسسات في عصر العولمة والتنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحورقات في الدول العربية، يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
16. مركز البحوث والدراسات، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية الذي تنظمه مؤسسة داتاماتكس - دبي، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، يوم 20 أبريل 2011م.
17. نفين عبد الصمد محمود يونس، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة، سنة 2016.

المجلات :

1. آلاء عبد الكريم غالب المدو، اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية،مجلة الدنانير ،العدد التاسع ،سنة 2017 .
2. دراسة آلاء عبد الكريم غالب المدو، بعنوان اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مقالة أكاديمي منشورة في مجلة الدنانير ،العدد التاسع ،سنة 2017"
3. دراسة محمود علي روسان ، بعنوان العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المعرفي الأردني ،مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والستون عمان .2007.
4. علي فلاح ،معايير مقترحة للتميز الاداري ، مجلة العلوم التربوية ،العدد الاول ،جزء 2 ، جانفي 2018 ،جامعة جدة السعودية.
5. كنوش محمد ،دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد الثالث عشر جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،سنة 2015 .
6. محمد حسن محمد غانم، دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد الرابع،يناير 2018 .

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Dubas,Nijhawan A test of the EFQM excellence Model of
2. H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982.
3. Hassan Zadeh,Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran,2010
4. Jeroen Huisman, Andrea Kottmann Leon Cremonini ، Jelle Mampaey (Lisa Brockerhoff,2007
5. M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986.

6. Natalya, Tatiana & Ludmila Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education, 2008.
7. TQM, 2005.

مواقع الكترونية

Woods, L'excellence avec un majuscule, EFQM Pratical guide for self-assessment, www.bmbg-consult.de, .2019

<https://abuaseem.files.wordpress.com>

الملاحق

## الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	إسم الأستاذ المحكمين
	جامعة غرداية	أ د: بلعور سليمان
	جامعة الاغواط	د: صنفراي عائشة
	جامعة غرداية	د: بهاز لويزة

الملحق رقم 02 : الاستبيان.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

يقوم الطالبان بإجراء دراسة من أجل إتمام مذكرة ماستر حول دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة اتصالات Ooredoo ) ولهذا الغرض نرجوا من سيادتكم بما لديكم من خبرة في الموضوع الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية ، للوصول إلى أهداف هذه الدراسة وتعميم نتائجها، والتي نطمح من خلالها في الوقوف على رأيكم الموضوعي لتقييم العبارات الواردة في بنود الاستبيان.

ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن إجاباتكم حول عبارات الاستبيان لن تستخدم سوى لأغراض دراسية، شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

من اعداد الطالب : فاطمي الياس

عماري مهدي

I- الجزء الأول ( المعلومات الأولية) :

الرجاء وضع علامة X على الاجابة المناسبة :

- الجنس :

 ذكر انثى

- العمر

 اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة اكثر من 40 سنة

- المؤهل العلمي :

 ثانوي فأقل بكالوريا جامعي دراسات عليا اخرى اذكرها .....

-

 أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات



## II- الجزء الثاني (المعلومات الخاصة بالدراسة) :

## المحور الاول : إدارة التميز .

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة
البعد الأول: الادارة العليا					
					1 تعتمد إدارة المؤسسة <b>Ooredoo</b> آليات وسياسات رصينة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن.
					2 تسعى إدارة المؤسسة <b>Ooredoo</b> على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستخدمين .
					3 تهتم إدارة مؤسسة <b>Ooredoo</b> بمستوى الخدمات المقدمة الى زبائنهم وكسب ولائهم .
					4 تحرص إدارة المؤسسة <b>Ooredoo</b> على إعطاء الموظفين و المتميزين شهادات تقدير وتكريم.
					5 تعمل إدارة المؤسسة <b>Ooredoo</b> على توفير المناخ التنظيمي المشجع و المحفز على الإبداع.
البعد الثاني: العمليات					
					1 تعمل المؤسسة <b>Ooredoo</b> على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة.
					2 هناك شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة.
					3 تستخدم المؤسسة <b>Ooredoo</b> المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة.
					4 تقوم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن.

البعد الثالث: الموارد					
				1	تمتلك المؤسسة <b>Ooredoo</b> الموارد المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.
				2	تهتم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بنفقات البحث، والتطوير .
				3	تتوفر المؤسسة <b>Ooredoo</b> على نظام لإدارة الأداء يضمن تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية.
				4	تسعى المؤسسة <b>Ooredoo</b> إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها.
				5	تمتلك المؤسسة <b>Ooredoo</b> التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في منافسة مع المؤسسات الأخرى.
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية					
				1	تتبنى المؤسسة <b>Ooredoo</b> ثقافة دعم جهود منتسبيها.
				2	تعمل المؤسسة <b>Ooredoo</b> على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز.
				3	تؤكد المؤسسة <b>Ooredoo</b> على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل.
				4	تنتهج المؤسسة <b>Ooredoo</b> سياسة التجديد و الإبداع في منتجاتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية
				5	تقوم المؤسسة <b>Ooredoo</b> بوضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة القياس لأداء العمل والترقيات.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعد اسعار خدمتنا تنافسية في الأسواق .					
2	تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبائننا.					
3	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.					
4	تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.					
5	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.					
6	مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.					
7	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أكبر من منافسيها					
8	للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليديها من منافسين					
9	الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها غالية					
10	منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية					
11	يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة					
12	تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل					

## تخفيض تكلفة المنتجات

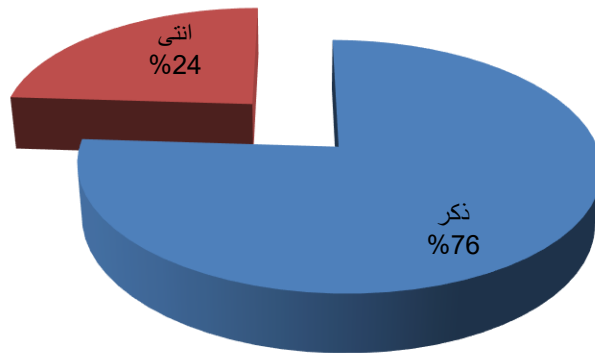
شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 03 : مخرجات ssps

## الجنس

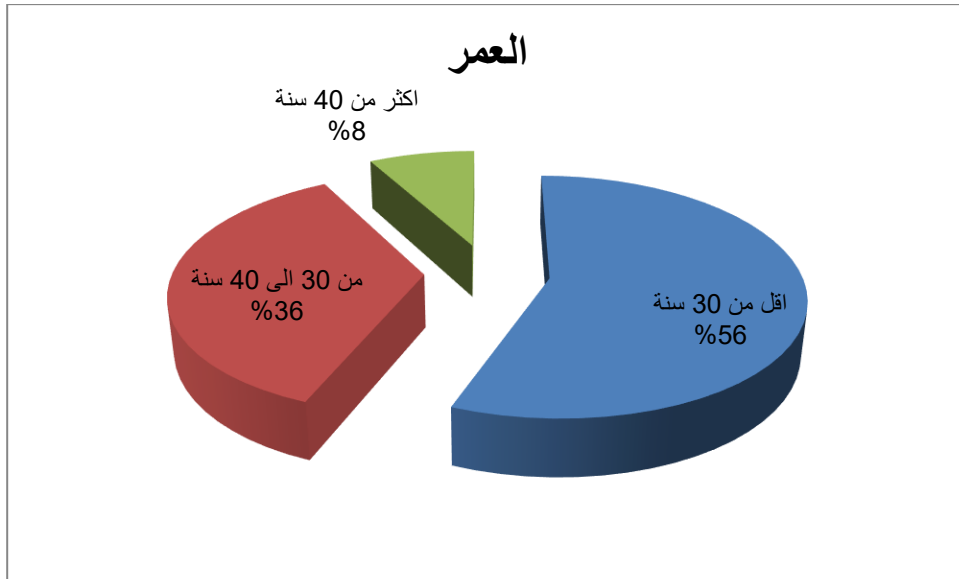
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	38	76.0	76.0	76.0
Valid انتى	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## الجنس



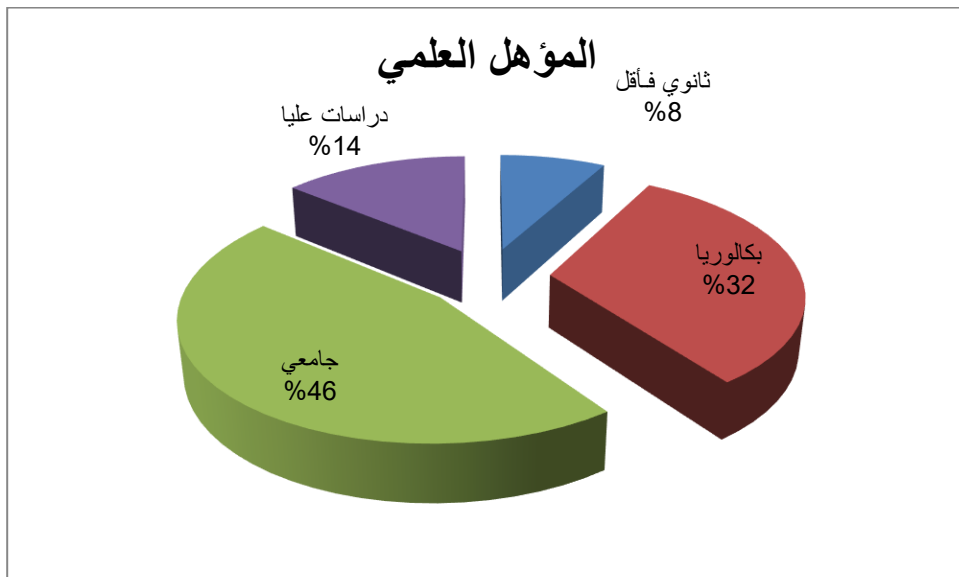
## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	28	56.0	56.0	56.0
من 30 الى 40 سنة	18	36.0	36.0	92.0
اكثر من 40 سنة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



المؤهل العلمي

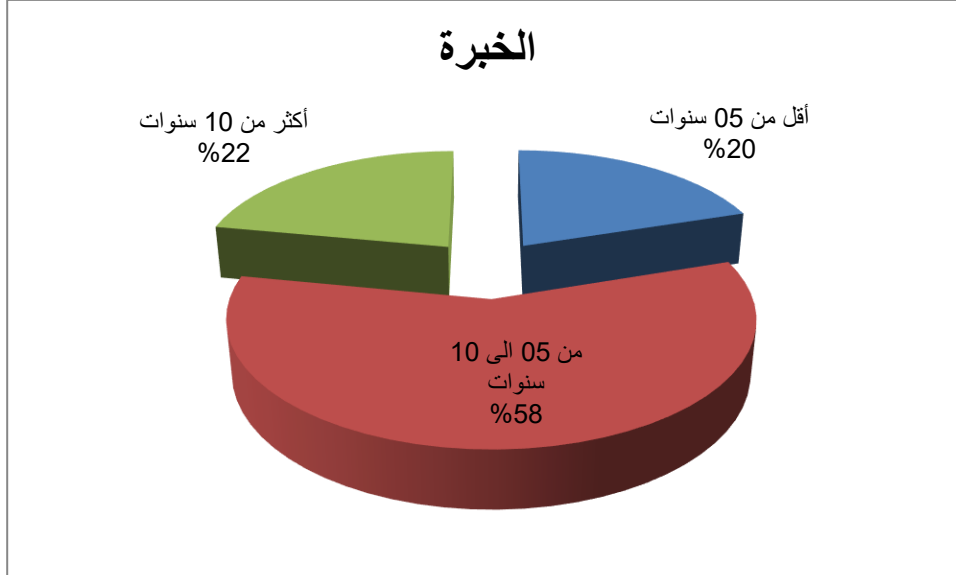
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	4	8.0	8.0	8.0
بكالوريا	16	32.0	32.0	40.0
Valid جامعي	23	46.0	46.0	86.0
دراسات عليا	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	أقل من 05 سنوات	10	20.0	20.0	20.0
Valid	من 05 الى 10 سنوات	29	58.0	58.0	78.0
	أكثر من 10 سنوات	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد إدارة المؤسسة Ooredoo آليات وسياسات رصينة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن.	50	3.00	5.00	4.1000	.50508
تسعى إدارة المؤسسة Ooredoo على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين.	50	2.00	5.00	3.9600	.63760
تهتم إدارة مؤسسة Ooredoo بمستوى الخدمات المقدمة الى زبائنهم وكسب ولائهم.	50	2.00	5.00	3.8400	.73845
تحرص إدارة المؤسسة Ooredoo على إعطاء الموظفين و المتميزين شهادات تقدير وتكريم.	50	2.00	5.00	3.6800	.68333
تعمل إدارة المؤسسة Ooredoo على توفير المناخ التنظيمي المشجع و المحفز على الإبداع.	50	2.00	5.00	3.6600	.65807
إدارة التميز	50	3.00	5.00	4.0000	.60609
الإدارة العليا	50	3.00	5.00	3.8800	.59385
Valid N (listwise)	50				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة Ooredoo على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة.	50	2.00	4.00	3.6400	.52528
هناك شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة.	50	2.00	4.00	3.5400	.57888
تستخدم المؤسسة Ooredoo المعلومات المسترجعة حول خدماتها المقدمة.	50	2.00	5.00	3.5400	.67643
تقوم المؤسسة Ooredoo بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن.	50	2.00	5.00	3.4200	.75835
العمليات	50	3.00	5.00	4.1200	.62727
Valid N (listwise)	50				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة Ooredoo الموارد المادية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.	50	2.00	5.00	4.0200	.68482
تهتم المؤسسة Ooredoo بنفقات البحث، والتطوير.	50	2.00	5.00	3.7400	.66425
تتوفر المؤسسة Ooredoo على نظام لإدارة الأداء يضمن تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية.	50	3.00	5.00	3.8200	.62890
تسعى المؤسسة Ooredoo إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها.	50	2.00	5.00	3.5600	.73290
تمتلك المؤسسة Ooredoo التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في منافسة مع المؤسسات الأخرى.	50	2.00	5.00	3.5000	.76265
الموارد	50	3.00	5.00	4.2000	.72843
Valid N (listwise)	50				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتبنى المؤسسة Ooredoo ثقافة دعم جهود منتسبيها.	50	2.00	5.00	3.3600	.85141
تعمل المؤسسة Ooredoo على ترسيخ القيم التي تشجع على التميز.	50	2.00	4.00	3.3800	.75295
تؤكد المؤسسة Ooredoo على ترسيخ ثقافة أهمية الجودة في العمل.	50	1.00	4.00	3.3000	.76265
تنتهج المؤسسة Ooredoo سياسة التجديد و الإبداع في منتجاتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية	50	1.00	5.00	3.2800	.85809
تقوم المؤسسة Ooredoo بوضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة القياس لأداء العمل والترقيات.	50	1.00	5.00	3.4200	.90554
الثقافة التنظيمية	50	3.00	5.00	4.2200	.61578
Valid N (listwise)	50				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعد اسعار خدماتنا تنافسية في الأسواق.	50	3.00	5.00	4.0000	.49487
تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات زبانتها.	50	2.00	5.00	4.0200	.71400
تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	50	2.00	5.00	3.7400	.75078
تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.	50	2.00	5.00	3.6800	.76772
تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	50	2.00	5.00	3.6200	.77959
مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	50	1.00	5.00	3.4600	.97332
تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية اكبر من منافسيها	50	1.00	5.00	3.5400	.83812
للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليدها من منافسين	50	1.00	5.00	3.4800	.83885
الزبائن مستعدون لشراء خدمات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها عالية	50	1.00	5.00	3.5200	.99468
منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية	50	2.00	5.00	3.5400	.78792
يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة	50	2.00	5.00	3.5000	.78895



تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	50	1.00	5.00	3.2200	.88733
الميزة التنافسية	50	3.00	5.00	4.1600	.61809
Valid N (listwise)	50				

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة التميز	الميزة التنافسية
N		50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.0000	4.1600
	Std. Deviation	.60609	.61809
	Absolute	.320	.322
Most Extreme Differences	Positive	.320	.322
	Negative	-.320-	-.278-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.263	2.278
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

البعد الأول: الإدارة العليا

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	5

كامل الاستبيان

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	31

المحور الاول دائرة التميز

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	19

البعد الثاني: العمليات

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	4

## البعد الثالث: الموارد

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

## البعد الرابع: الثقافة التنظيمية

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

## محور الثاني الميز التنافسية

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	12

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الميزة التنافسية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة التميز

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 <sup>a</sup>	.453	.128	.56610

a. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.618	1	2.618	8.168	<sup>b</sup> 0.00
Residual	15.382	48	.320		
Total	18.000	49			

a. Dependent Variable: إدارة التميز

b. Predictors: (Constant), الميزة التنافسية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.444	.550		4.443	.000
	الميزة التنافسية	.374	.131	.381	2.858	0.00

إدارة التميز. Dependent Variable:

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة التميز	50	4.0000	.60609	.08571

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة التميز	11.667	49	.000	1.00000	.8278	1.1722

#### Correlations

		إدارة التميز	الإدارة العليا	العمليات	الموارد	الثقافة التنظيمية	الميزة التنافسية
إدارة التميز	Pearson Correlation	1	.624**	.590**	.46**8.	.492**	.81**7.
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000.	.000	.006
	N	50	50	50	50	50	50
الإدارة العليا	Pearson Correlation	.624**	1	.423**	-.085-	.353*	.220
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.558	.012	.124
	N	50	50	50	50	50	50
العمليات	Pearson Correlation	.590**	.423**	1	.125	.564**	.318*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.387	.000	.024
	N	50	50	50	50	50	50
الموارد	Pearson Correlation	.46**8.	-.085-	.125	1	.446**	-.435-**
	Sig. (2-tailed)	.000.	.558	.387		.001	.002
	N	50	50	50	50	50	50
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.492**	.353*	.564**	.446**	1	.174
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.001		.228
	N	50	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.81**7.	.220	.318*	-.435-**	.174	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.124	.024	.002	.228	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العمر	Inter-groupes	5.342	3	1.781	2.558	.070
	Intra-groupes	25.058	36	.696		
	Total	30.400	39			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	.483	3	.161	.616	.609
	Intra-groupes	9.417	36	.262		
	Total	9.900	39			
الخبرة المهنية	Inter-groupes	4.920	3	1.640	1.218	.317
	Intra-groupes	48.455	36	1.346		
	Total	53.375	39			

## Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الميزة التنافسية	ذكر	38	4.4048	.46419	.10130
	انثى	12	4.5000	.47140	.10815

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence t
Hypothèse de variances égales	.105	.747	-.643-	38	.524	-.09524-	

Hypothèse de variances inégales			-643-	37.477	.524	-.09524-
------------------------------------	--	--	-------	--------	------	----------

# الفهرس



الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للادارة التميز والميزة التنافسية .
9	المطلب الأول : ادارة التميز .
10	الفرع الأول : تعريف لإدارة التميز.
15	الفرع الثاني خصائص إدارة التميز:
15	الفرع الثالث:أهمية ادارة التميز
17	الفرع الرابع: متطلبات تحقيق إدارة التميز
19	الفرع الخامس: سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال:
19	الفرع السادس: مستويات ادارة التميز
20	الفرع السابع : أبعاد ادارة التميز:
21	المطلب الثاني : التطور التاريخي للميزة التنافسية
22	الفرع الاول : مفهوم الميزة التنافسية:

23	الفرع الثاني:أنواع الميزة التنافسية
27	الفرع الثالث: أهمية امتلاك الميزة التنافسية
27	الفرع الرابع: مصدر الميزة
28	الفرع الخامس : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:
28	الفرع السادس : درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :
29	فرع السابع: محددات الميزة التنافسية :
33	المطلب الثالث : مساهمة ادارة التميز في بناء الميزة التنافسية
33	الفرع الأول :الكفاءة
34	الفرع الثاني :الجودة
34	الفرع الثالث : التجديد
35	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
35	المطلب الأول : الدراسات العربية
37	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
40	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:دراسة الميدانية مؤسسة Ooredoo
44	تمهيد
45	المبحث الأول :تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة Ooredoo .
45	المطلب الاول :تعريف المؤسسة الوطنية للإتصالات وتاريخ تأسيسها
46	الفرع الاول :اهداف مؤسسة أوريدو
47	الفرع الثاني :مختلف قيم Ooredoo
49	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة
51	المطلب الثالث :مهام و أهداف مؤسسة أوريدوا
52	الفرع الاول : أهداف مؤسسة Ooredoo للإتصالات
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ومناقشة النتائج

54	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
54	الفرع الأول: منهجية الدراسة
54	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
56	الفرع الثالث: أداة الدراسة
56	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
59	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان
66	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
66	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
71	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
83	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاختبارات
100	خلاصة الفصل
102	خاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق
132	الفهرس