

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - محمادي بشرى

- عقون فاطمة

بغنوان:

واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	بونقيب أحمد
مشرفا	أستاذ	مهديد فاطمة الزهراء
مناقشا	أستاذ	بن أحسن أحسن صلاح الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين".

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلہ وكرمه.

أهدي ثمرة نجاحي لوالدي العزيزين رحمهما الله.

إلى السند المتين والرفيق الوفي زوجي الغالي تقديراً لجميل صبره وعظيم مساندته،

كنت لى نعم المعين.

إلى قرة عيني أبنائي الأربعة: أسيل، يوسف، رسيم، إياس.

إلى عائلتي الكبيرة وأصدقائي، إعتزافاً بما قدموه لي من تشجيع، إلى أستاذتي

المشرفة مهديد فاطمة الزهراء، شكراً على كل شيء.

والحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملأ إلا وأغرقني سروراً.

عقون فاطمة

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على التوفيق والتمام، الحمد لله حبا وشكرا
وامنتانا على البدء والختام.

أصابت سهامنا هذه المرة ولمعت أعيننا عن فرط الإنتصار، أهدي هذا العمل
المتواضع إلى أمي الغالية بدعواتها نقش إسمي على الوشاح وبفضلها تيسرت
السنوات العجاف ولين الحديد أمام إرادتي وانحنائي لك يا من ذبلت زهرة شبابها
لتزهرنا.

أبي الغالي نور عيني، إلى من آمن بي وبقدراتي، صاحب الحنان الصامت، أتمنى أن
أكون بهذا الإنجاز قد عوضتك ولو بقليل من عرق جبينك.

إلى ضلعي الثابت، إلى من وجودهم كان نعمة لا تقدر، إلى سندي في هذه الحياة،
إلى من يرى نجاحي نجاحه "إخوتي"

إلى من علموني ووجهوني، إلى أستاذتي الفاضلة، لك كل الشكر والتقدير على الدعم،
إلى من كان له أثر في هذا العمل، أهديكم ثمرة جهدي، لا كخاتمة، بل كبداية لما هو
أجمل وأفضل بإذن الله.

محمادي بشرى

شكر وعرفان

قال الله تعالى: "وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان". صدق الله العظيم

ويقول خير خلق الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسرى إليكم معروفًا فكافوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

نشكر الله ونحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي منحنا الصبر والثبات لإتمام هذا العمل والذي جعل الفجر لأهل العلم، فهم على الهدى نستهدي بهم. نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الأفاضل على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة طوال مسيرتنا الدراسية، وعلى رأسهم الأستاذة مهدي فاطمة الزهراء، التي كانت خير معين لنا لإتمام هذا العمل. فلها الفضل بعد الله في توجيهنا، ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه. فجزاها الله خير الجزاء.

كما نود أن نعبر عن امتناننا إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين تلقينا على أيديهم مناهل العلم، وإلى زملاء الدراسة لهم منا كل الحب والإحترام والتقدير.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "واقع استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادئ النموذج الجزائري للتميز" من خلال تسليط الضوء على أهم أبعاد هذا النموذج والركائز التي تقوم عليها في المؤسسات الاقتصادية عموماً ومؤسسة كوندور تحديداً، وبغرض جمع البيانات، فقد تم توزيع إستبيانات على عدد من موظفي المؤسسة البالغ عددهم 30 موظفاً، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تم التحقق من صحة فرضيات من خلال نتائج تحليل معلمة ستودنت.
- تم التحقق من إشكالية الدراسة مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مبادئ النموذج الجزائري للتميز، حيث أن كل أبعاد هذا النموذج محققة.

الكلمات المفتاحية: النموذج الجزائري للتميز، إدارة الجودة، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة كوندور

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the use of the Algerian Excellence Model principles by Algerian companies, through highlighting the main dimensions of this model and the foundations upon which it is based within companies in general, and within Condor Company in particular.

For the purpose of data collection, questionnaires were distributed to a sample of 30 employees working at the company. The study adopted the descriptive method, and the questionnaire was used as the primary data collection tool. Data analysis was conducted using the SPSS software.

The study reached several key findings, the most important of which are:

- The research hypotheses were validated based on the results of the Student's t-test analysis.
- The research problem was confirmed, indicating that the institution under study adopts the principles of the Algerian Excellence Model, as all its dimensions were found to be achieved.

Keywords: Algerian Excellence Model, Quality Management, Economic Institutions, Condor Company

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي
06	المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي
07	المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي وأهميته
08	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي
11	المبحث الثاني: الإطار النظري للنموذج الجزائري للتميز
11	المطلب الأول: مفهوم النموذج الجزائري للتميز وأهدافه
12	المطلب الثاني: إجراءات الترشيح لجائزة الجزائر للجودة
12	المطلب الثالث: معايير الجائزة الجزائرية للجودة
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات العربية حول نموذج الجودة الجزائري
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية حول نموذج الجودة الجزائري
19	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

23	تمهيد
24	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور
24	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي
28	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة
29	المطلب الثالث: إنجازات المؤسسة
30	المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة
30	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
30	المطلب الثاني: أداة الدراسة
32	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
33	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة
33	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
61	قائمة المراجع
70	الملاحق
82	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤسسات الفائزة بجائزة الجزائرية للجودة	15
02	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	19
03	بطاقة فنية لمؤسسة كوندور	24
04	مقياس ليكرت الخماسي	31
05	معاملات ثبات أداة الدراسة	32
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	33
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	34
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	35
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	36
10	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول إلتزام القيادة (الإدارة)	37
11	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإستراتيجية والأهداف	38
12	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير الموارد البشرية	39
13	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير الموارد والشركاء	40
14	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير العمليات	41
15	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول رضا الزبائن ورضا الموظفين	42
16	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإندماج في المجتمع	43
17	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النتائج العملية	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
9	أبعاد التميز المؤسسي	02
25	الشركات المكونة لمجموعة بن حمادي	03
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "CONDOR"	04
33	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	05
34	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	06
35	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
36	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	63
02	مخرجات برنامج « SPSS »	77

مقدمة

تمهيد:

يواجه الاقتصاد العالمي في الألفية الثالثة تحولات جذرية وتسارعا غير مسبوق في وتيرة التنافسية، مدفوعا بالانفتاح التكنولوجي وظهور مفاهيم إدارية حديثة تتجاوز النظرة التقليدية للتسيير. لم يعد البقاء في السوق مقتصرًا على تقديم منتج أو خدمة فحسب، بل أصبح مرهونا بقدرة المؤسسة على بلوغ مستويات عالية من "التميز المؤسسي"، المفهوم الذي يمثل أقصى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء. وفي ظل هذا السياق العالمي، سعت الجزائر إلى عصرنة نسيجها الاقتصادي من خلال تبني استراتيجيات وطنية تهدف إلى ترقية الجودة وتحفيز المؤسسات على اعتماد معايير عالمية تتوافق مع الخصوصية المحلية. وتجسيدا لهذا الطموح، تم إطلاق "النموذج الجزائري للتميز" المستوحى في جوهره من النماذج الدولية التي تهتم بالجودة كونه أداء تشخيصية ومعيارية شاملة لا تركز فقط على النتائج المالية بل تمتد لتشمل القيادة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية ليكون بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسات الاقتصادية من تنظيم أدائها وتطوير قدراتها التنافسية ومدى نجاحها في التحول من التسيير الكلاسيكي إلى ثقافة التميز مما يضمن تحقيق مكانة مرموقة في الأسواق وتعزيز البقاء والنمو.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل تتبنى مؤسسة كوندور كل مبادئ ومعايير النموذج الجزائري للتميز؟

ومن أجل معالجة وتحليل مشكلة الدراسة، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر أبعاد القيادة والإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تطبق أبعاد رضا الزبائن والعاملين وإدارة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد الجودة في (إدارة الموارد، تسيير العمليات، الاندماج في المجتمع) بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى تحقيق بعد النتائج التشغيلية بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق في درجة تبني أبعاد النموذج الجزائري حسب الخصائص الديمغرافية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن أسئلة ومشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لتبني بعد التزام الإدارة (القيادة) بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتبني بعد الإستراتيجية والأهداف بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتبني بعد إدارة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق بعد إدارة الموارد بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق بعد تسيير العمليات بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق بعد رضا الزبائن والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتبني بعد الاندماج في المجتمع بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع لتحقيق بُعد النتائج العملياتية بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ **أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- للتميز المؤسسي دور مهم بالنسبة للمنظمات باعتبارها مصدرا لكسب الميزة التنافسية.
- تستمد الدراسة أهميتها في محاولة إيجاد واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسة محل الدراسة.
- زيادة وعي المؤسسات الجزائرية بوجود نموذج جزائري للتميز.
- التعرف أكثر على أهم أبعاد النموذج الجزائري للتميز.

➤ **أهداف الدراسة:** لموضوع دراستنا مجموعة من الأهداف تمثلت في:

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم التميز المؤسسي كفلسفة إدارية حديثة.
- تقديم إطار نظري مبسط لمفهوم التميز المؤسسي والنموذج الجزائري للتميز.
- معرفة مستوى تحقيق التميز للمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسة محل الدراسة.

➤ **منهج الدراسة:** من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالجانب النظري تم من خلاله وصف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي والنموذج الجزائري للتميز وتحليلها، أما الجانب التطبيقي اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، أين وقع الاختيار على مؤسسة كوندور إلكترونكس ببرج بوعريريج، وقد تم الاعتماد على الإستبيان بوصفه أداء بحثية لجمع بيانات الفصل التطبيقي المستخدمة في اختبار الفرضيات.

➤ **حدود الدراسة:** تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تبحث هذه الدراسة في واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية.
- **الحدود الزمنية:** تم إعداد الدراسة خلال السنة الجامعية 2025-2026، مشتملة على الدراسة التطبيقية بالمؤسسة المستقبلية التي أجريت خلال الفترة فيفري - أفريل 2026.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة كوندور مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج تحديدا على وحدة الأعمال للمكيفات والغسالات.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على العاملين من إطارات ومسيري مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، حيث بلغت العينة 30 مفردة.

➤ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هيكل الدراسة إلى فصلين: في الفصل الأول تم التطرق للأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية التميز المؤسسي وأهم أبعاده وكذا إلى النموذج الجزائري للتميز ومعايير الجائزة الجزائرية للجودة، كما تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. أما في الفصل الثاني فقد تمت دراسة واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة كوندور، أما المبحث الثاني فقد خصصناه

للإجراءات المتبعة في الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

🚩 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يتميز العصر الراهن بتغيرات متسارعة في بيئة الأعمال وبتحديات جسيمة تلقي بظلالها على أداء المؤسسات، الأمر الذي استدعى من المنظمات اعتماد استراتيجيات وإجراءات إدارية مبتكرة لتعزيز البقاء والاستمرارية.

ولم يعد اعتماد معايير الجودة التقليدية كافيا لضمان ميزة تنافسية مستدامة، بل بات من الضروري الانتقال إلى مفهوم أكثر حداثة هو التميز المؤسسي. ولأن الجودة اليوم لم تعد مسؤولية تحققها المؤسسات فقط، بل تعدت للدولة كونها طرفا فاعلا في الحياة الإقتصادية، فقد توسعت الدول النامية إلى تبني نماذج خاصة بالجودة لمساعدة المؤسسات في تحقيق التميز وهو ما يصدق على الجزائر بوضعها إطارا مرجعيا وطنيا يجسد طموحاتها في رفع كفاءة النسيج الإنتاجي تجلى في النموذج الجزائري للتميز المستوحى من التجارب العالمية والخصوصيات الوطنية وعليه في هذا الفصل سنحاول الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالتميز المؤسسي والنموذج الجزائري للتميز من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الثاني: الإطار النظري للنموذج الجزائري للتميز

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي

تسعى المؤسسات باختلاف تخصصاتها ومجالاتها للوصول إلى التميز، فقد باتت الاداة الرئيسية لبقائها وتفوقها على منافسيها وفلسفة تقتضي اتباعها في كل شيء في ظل عالم يشهد تصاعدا في وتيرة التحديات واشتداد حدة المنافسة، واستنادا لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالتميز المؤسسي.

المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي

حظي التميز المؤسسي باهتمام متزايد من قبل الدراسات الادارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الادارة الكفوة في مختلف المؤسسات.

أولاً: تعريف التميز

- 1- **التعريف اللغوي:** يعرف التميز لغة كما يلي: "مَازَ" وتعني العزل والفرز، و"امتاز الشيء" أي بدا فضله على مثله و"تميز الشيء" أي امتاز عن غيره.¹
- 2- **التعريف الاصطلاحي:** وردت التعاريف كثيرة من بينها:
 - التميز يعني الابتكار، وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.¹
 - يعرف "بيترن وواترمان" Petern and Waterman التميز على أنه قدرة المنظمة على تحقيق مستويات من الأداء تتجاوز المعايير العادية باستمرار، والحفاظ على نتائج متفوقة على مدى الزمن.¹
 - تعريف "دنجل" Dingle: يرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.¹
 - وانطلاقا مما سبق، يمكن اعتبار التميز بأنه: "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.¹

ثانياً: تعريف التميز المؤسسي

- توجد عدة تعريفات للتميز المؤسسي يتم إبرازها فيما يلي:
- يعرف النموذج الأوروبي التميز المؤسسي بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي في ظل تلبية احتياجات العملاء والإدارة الفعالة للموارد البشرية.¹

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1424 هـ / 2004م، ص 913.

¹ - هاشم حمدي رضا، "التميز الإداري في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص 13.

¹ - Peters Thomas and Robert Waterman, "In Search of excellence: Lessons From America's Bens-Run Companies", 1st Ed, Harper&Row, 1982, P13.

¹ مدحت أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، الطبعة الأولى المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 67.

¹ - فاطمة الزهراء مهدي: "المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021، ص 12.

¹ - رضا إبراهيم المليجي: "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص 11.

- التميز المؤسسي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة بالمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.¹

- التميز المؤسسي هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال بحيث تتميز عن باقي المنظمات.²

- عرف "Down Ringrose" التميز المؤسسي بأنه: " تحديد واستخدام أفضل ممارسات الإدارة الشائعة في المؤسسات عالية الأداء، والتي عند تطبيقها بنجاح يمكن أن تولد نتائج قوية للمؤسسات عبر نظام قياس متوازن."³

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج ان التميز المؤسسي هو حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.⁴

المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي وأهميته

أولاً: خصائص التميز المؤسسي

يختلف التميز المؤسسي عن الأنماط الإدارية التقليدية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن حصرها في الآتي:⁵

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية)؛
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات؛
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز؛
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية للمؤسسة؛
- وجود قيادات ذات رؤى قائمة على المشاركة ودعم التفكير النظامي؛

¹ - زكريا محمد هيبه وصلاح محمد معمار: " إدارة التميز: الأسس، المداخل، النماذج"، الطبعة الأولى، دار سيبويه للطباعة والنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2015، ص 10.

² - صالح علي عودة الهلالات: " إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 227.

³ - Down Rigrose: "Development of an Organizational Excellence From e-work", The T.O.M Journal, Vol 25, N04, 2013, P.445.

⁴ - مها بنت عثمان الزامل وسارة علي يحيى العرافي: " دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 46، 2025، ص 100.

⁵ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 18.

- توافر نوعية وجودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل؛
- إمتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانيا: أهمية التميز المؤسسي

تتبع أهمية تميز المؤسسي من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة وتنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في الإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي كما يلي:

- تحتاج المؤسسات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها؛
- المؤسسات بحاجة لوسيلة جمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية؛
- المؤسسات بحاجة لتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المؤسسات المنافسة؛
- المؤسسات بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.¹
- العمل على تحسين الأداء في المؤسسات وتحديد المزايا.
- العمل على تفعيل روح الفريق والإبتكار والتركيز على نقل مهاراتهم؛
- العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.²

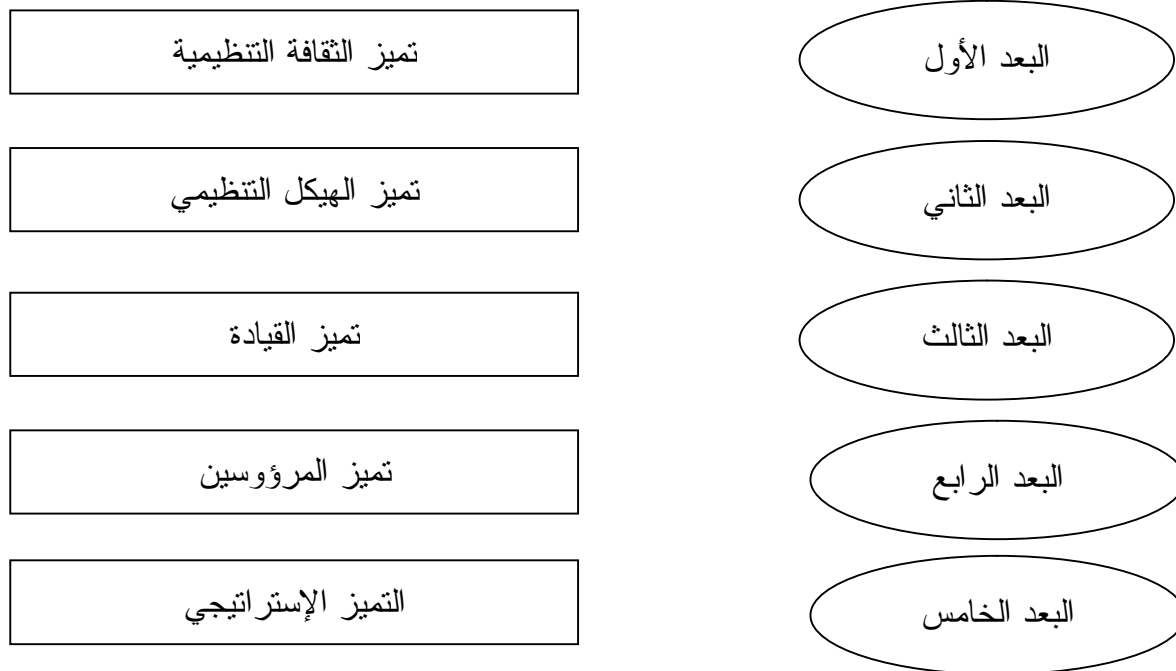
أصبح التميز المؤسسي من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ويبرز أهمية الإبتكار في تقديم المنتجات والخدمات، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم، كما أنه ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في السوق مما يمكنها من جذب الاستثمارات واستقطاب الكفاءات وتعزيز كفاءة العمليات.

المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

يتحقق التميز من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتيح الفرصة للمؤسسة للحصول عليه في حالة الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة حيث سلطنا الضوء على الأبعاد الأكثر استخداما من قبل الباحثين والكتاب ويمكن حصرها في الآتي:³

¹ - فريدة زيني: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015، ص 95.
² - زائد ناجي ناصر الشاوش وأسامة عبد العزيز محمد علي الأبيمي: " أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 06، العدد 09، 2025، ص 262.
³ - صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص ص 235، 236.

الشكل رقم (02): أبعاد التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل يتضح أن للتميز المؤسسي خمسة أبعاد هي:

أولاً: تميز الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات وسلوك العاملين في المنظمة والتي تنبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة وتنعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة والعاملين فيها، والمنظمة المتميزة تسودها ثقافة متميزة تقوم على التركيز على الكيف لا على الكم، الاهتمام بالموارد البشري والتشجيع على الإبداع والابتكار.

الإدارة التقليدية هي المشكلة الحقيقية في منظمات الأعمال، لأنها تقوم على أفق استثماري ضيق ولا تدرك حقيقة أن حسن وحداثة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بثقافتها التنظيمية لأن الإدارة بالأصل تنبع من الثقافة.

ثانياً: تميز الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهياكل التنظيمية بناء على أنفسنا علمية سليمة، لما لها من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهي إحدى الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف. وهناك عوامل هامة لها درجة تأثير عالية على تصميم الهياكل هي استراتيجية الهدف، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة، التكنولوجيا المتوفرة لدى المنظمة ومدى ملائمة الهياكل التنظيمية لطبيعة المنظمة.

ثالثاً: تميز القيادة

تعرف القيادة على أنها توجيه الأفراد والإشراف عليهم، وهي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصداره وبالتالي استخدام السلطة الرسمية من جهة، والتأثير واستمالة الأفراد ليسعوا والتزام من جهة أخرى. تلعب القيادة دوراً حيوياً وهاماً في حياة المؤسسات حيث أن القائد هو المسؤول عن تنسيق جهود الأفراد وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أهدافها في جو من الرضا التام، حيث تمثل حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.¹

رابعاً: تميز المرؤوسين

تميز المرؤوسين هي مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات وتمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً ويقدمون أفكاراً أو منتجات تتسم بالحدثاء والأصالة والإبداع بما يحقق أهدافاً عالية على مستوى المنظمة.

إن التميز المؤسسي يتضمن أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود واحترامهم وتمييزهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وتميز.²

خامساً: التميز الاستراتيجي

هو سعي المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ووفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمانية إذ يصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق أدائها المتميز على المدى الطويل.

¹ - بوروية فهيمة: "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة"، دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020، ص 78.

² - علي حسون فندي الطائي وسنان فاضل حمد القيسي: "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلة 22، العدد 87، 2016، ص ص 34، 35.

المبحث الثاني: الإطار النظري للنموذج الجزائري للتميز

تعد النماذج الوطنية للتميز من الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها الدول من أجل تحسين أداء المؤسسات العمومية والخاصة وتعزيز ثقافة الجودة في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى تبني نموذج وطني خاص بها يراعي خصوصيات البيئة الاقتصادية والتنظيمية بهدف دعم مسار التحديث المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم النموذج الجزائري للتميز وأهدافه

النموذج الجزائري للتميز يعد إطارا وطنيا يهدف لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز جودتها وتحقيق نتائج أفضل ومستدامة في بيئة متغيرة ومنافسة.

أولاً: مفهوم النموذج الجزائري للتميز

النموذج الجزائري للتميز يعد من النماذج العربية، اقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتقييس. وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني.

ويقدم النموذج الجزائري الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنوياً، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI) أو منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.¹

ثانياً: أهداف النموذج الجزائري للتميز

يهدف النموذج الجزائري للتميز إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى لترسيخ مبادئ الجودة وتحسين الأداء المؤسسي تتمثل في:

- دليلاً لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاوّر التحسين الدائم لمسعى الجودة؛
- يشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيزي الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة والإعتراف بتنمية المسعى.
- التحفيز على المنافسة لنيل الجائزة بالتركيز على المعرفة وترقية أساليب التطوير وتبادل الخبرات عن طريق معرفة الجهود المبذولة من طرف المؤسسات في البحث عن الجودة.
- الإثبات للزبائن مستوى وجودة ونفوذ المؤسسة في الجودة.³
- تقوية صورة علامة المؤسسة عن طريق جائزة الجودة.
- إختيار الطريق الذي يأخذ إلى الإمتياز.

¹ - حسن رافع: "متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص 60.

² - ميلود زيد الخير وكهينة رشام: "جوائز الجودة - خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي"، مجلة معارف، العدد 16، 2014، ص 287.

³ - فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الثاني: إجراءات الترشح لجائزة الجزائر للجودة

تمر عملية التقييم التي تخضع لها المنظمة المترشحة لنيل الجائزة الجزائرية للجودة بمجموعة من المراحل تبدأ بوضع ملف الترشح لدى الجهات المعنية وتنتهي بإعلان النتائج النهائية، ونلخص هذه المراحل فيما يلي:¹

يتم استلام ملفات الترشح في التواريخ المحددة مسبقا بحيث تخضع لمراجعة أولية من طرف لجان مختصة على مستوى وزارة الصناعة، وهذه المراجعة تهدف إلى التأكد من مدى استيفاء ملف الترشح للشروط التنظيمية المحددة في المرسوم التنفيذي للنموذج الجزائري للجودة.

أولاً: تخضع المنظمات التي تم قبول ملفات ترشحها إلى عمليات تقييم ميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر الترشح، وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات والمعنية، وعدد الزيارات الميدانية غير محدد بعدد، وغير محدد بتوقيت مسبق، لأن التقييم يكون بشكل تلقائي حسب الغاية وحسب طبيعة المعلومات المراد تحصيلها.

ثانياً: تتولى عملية التقييم لجان مكونة من مدراء منظمات وجامعيين ومتخصصين في الجودة والتسيير تلقوا تكويناً متخصصاً في كيفية إجراء التقييم لدة دول رائدة في هذا المجال، كما يخضع أعضاء لجنة التقييم لقواعد أدبية وقانونية صارمة مرتبطة بحفظ السرية والشفافية في عملية التقييم.

ثالثاً: تقدم لجنة التقييم تقريرها التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الدرجات الممنوحة على كل معيار من معايير الجودة، ويكون مجموع هذه الدرجات يمثل العلامة التي تحصلت عليها المنظمة المعنية والتي تبرز ترتيبها من بين باقي المنظمات الأخرى المترشحة، ويفترض على لجنة التقييم عند إعطائها العلامة أن ترفق ذلك بتقرير يبررها أمام الجهات الوصية.

رابعاً: إستناداً إلى نتائج التقييم الأول، يتم ترتيب المنظمات واختيار الأربع أو الخمس منظمات الأولى التي تخضع لتقييم ثانٍ من طرف لجنة جديدة تتضمن أعضاء آخرين غير الأعضاء الذين كانوا في اللجنة السابقة، وتقوم بمباشرة عملية التقييم بشكل جذري وهذا لإعطاء مصداقية أكبر للنتائج التي سيتم إعلانها لاحقاً بشكل نهائي.

خامساً: تنشر النتائج التي تكون نهائية لكل المنظمات وذلك بمناسبة اليوم الوطني للتقييس المصادف لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

المطلب الثالث: معايير الجائزة الجزائرية للجودة

في البداية كانت معايير الجائزة الجزائرية للجودة تقتصر على ثمانية (08) معايير، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، وقد شملت هذه المعايير ما يلي:²

- إلزام الإدارة (120 نقطة)؛

¹ - شوقي قبطان: "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 01، 2014، ص 114.

² - Fatima Zohra Mahdid Et al, "The Algerian Quality Award: A Tool For Supporting Quality and Wxcellence In Algerian Insitutions", International Journal of Economic Perspectives, Vol19, N02, 2025, PP 523-525

- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)؛
- التركيز على الزبون أو المستفيد (200 نقطة)؛
- مراقبة الجودة (120 نقطة)؛
- تقييم الجودة (100 نقطة)؛
- تحسين الجودة (80 نقطة)؛
- مساهمة العاملين (100 نقطة)؛
- النتائج (200 نقطة).

ومواكبة للتغيرات والتطورات، تم تعديل هذه المعايير لتشمل تسعة (09) محاور، مع توزيع جديد للنقاط يسمح للمؤسسات بالحصول على مجموع أقصاه 1000 نقطة. ويتم تقديم الإجابات المتعلقة بهذه المعايير في تقرير مفصل مع الإشارة إلى وجود فصل تمهيدي (دون نقاط) يخص التعريف بالمؤسسة المشاركة.

وتقوم لجنة التقييم المتخصصة بمنح النقاط إستنادا إلى ملاحظاتها حول إجابات المؤسسة وفقا للتدرج

التالي:

- إجابة مرضية: من 80% إلى 100% من النقاط؛
- إجابة جيدة: من 60% إلى 80% من النقاط؛
- إجابة متوسطة: من 30% إلى 60% من النقاط؛
- إجابة غير كافية: من 0% إلى 30% من النقاط؛

أولاً: التزام الإدارة (120 نقطة)

يهدف هذا المعيار إلى تقييم مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة، من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وإشراك العاملين، وممارسة القيادة الفعالة في مبادرات الجودة.

ومن بين الأسئلة المعتمدة في التقييم:

- هل تقوم الإدارة بتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق أهداف الجودة؟
- هل تعكس الإدارة التزامها بالجودة من خلال تصرفاتها الداخلية والخارجية؟
- هل تعترف الإدارة بجهود العاملين وتكافئهم في مجال تحقيق الجودة؟

ثانياً: الإستراتيجية والأهداف (90 نقطة)

يركز هذا المعيار على وضوح إستراتيجية الجودة ومدى انسجامها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن بين أسئلة التقييم:

- هل تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟
- هل تم إدماج إستراتيجية الجودة في جميع أنشطة المؤسسة؟
- هل إستراتيجية الجودة وأهدافها معروفة لدى جميع العاملين؟
- كيف تضمن المؤسسة مساهمة العاملين في تحقيق إستراتيجية الجودة؟

ثالثاً: تسيير الموارد البشرية (100 نقطة)

يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على تسيير وتحفيز العاملين وإشراكهم في مشاريع الجودة. ومن بين أسئلة التقييم:

- كيف تقوم المؤسسة بقياس رضا العاملين؟
- كيف تستشرف المؤسسة إحتياجات العاملين؟
- كيف تتعامل المؤسسة مع شكاوى العاملين وتضمن الإستجابة لها؟

رابعاً: تسيير الموارد البشرية (80 نقطة)

يهدف هذا المعيار إلى تقييم قدرة المؤسسة على التحكم في جودة منتجاتها وخدماتها، وتسيير العمليات المؤثرة في الجودة.

ومن أسئلة التقييم:

- كيف تتحكم المؤسسة في جودة منتجاتها وخدماتها؟
- كيف يتم تسيير العمليات التشغيلية والداعمة المرتبطة بالجودة؟
- كيف يتم التحكم في جودة الخدمات المقدمة من طرف المومنين؟

خامساً: تسيير العمليات (260 نقطة)

يعد هذا المعيار الأهم من حيث عدد النقاط، إذ يقيم قدرة المؤسسة على إختيار مؤشرات الجودة والتحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

ومن أسئلة التقييم:

- كيف تختار المؤسسة مؤشرات الجودة لتحقيق أهدافها؟
- هل يتم تعميم هذه المؤشرات على الهياكل المعنية لمتابعتها؟

سادساً: رضا الزبائن (120 نقطة)

يركز هذا المعيار على قدرة المؤسسة على التحسين المستمر ومعالجة الفجوات بين الأهداف

المسطرة والنتائج المحققة

ومن أسئلة التقييم:

- هل يتم تحليل نتائج الأنشطة المتعلقة بالجودة بشكل كافٍ؟
- كيف تحدد المؤسسة إجراءات التحسين إنطلاقاً من الأهداف والنتائج؟
- كيف يتم توجيه عمليات التحسين؟
- كيف تضمن المؤسسة فعالية إجراءات التحسين؟

سابعاً: رضا العاملين (80 نقطة)

يقيم هذا المعيار مدى إشراك العاملين وتحفيزهم للمساهمة في مشاريع الجودة ومن أسئلة التقييم:

- كيف تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في أنشطة الجودة؟
- كيف يتم إعلام وتكوين العاملين لتحقيق أهداف الجودة؟

- كيف يقترح العاملون إجراءات لتحسين الجودة؟

ثامنا: الاندماج في المجتمع (60 نقطة)

يركز هذا المعيار على مساهمة المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي، خاصة في الجانب الاجتماعي. ومن أسئلة التقييم:

- ما هي الأعمال والنتائج التي تثبت استجابة المؤسسة لاحتياجات المجتمع؟

- هل تساهم المؤسسة في ضمان سلامة العاملين والجمهور؟

- هل تتجاوز المؤسسة التزاماتها القانونية في حماية البيئة؟

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): المؤسسات الفائزة بجائزة الجزائرية للجودة

السنة	المؤسسة
2003	المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL)
2004	المؤسسة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT)
2005	المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR)
2006	المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL)
2007	المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME)
2008	مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX)
2009	مؤسسة ميناء بجاية
1010	المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP)
2011	مجمع بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية (CONDOR)
2012	مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات
2013	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)
2014	مؤسسة كناوف للجبس بوهان (KNAUF)
2015	منشأة إنفراريل (INFRARAIL)
2016	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)
2017	مجمع بن حمادي للصناعات الغذائية (GERBIOR)
2018	مؤسسة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)

2019	المؤسسة الوطنية لصناعة عربات السكك الحديدية (CITAL)
2022	المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية (CEVITAL)

المصدر: مصطفى يونس وسعد مرزق: "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر

اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص98

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع "واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية"، يتناول هذا المبحث بعض الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة بصفة جزئية أو كلية، إضافة إلى التطرق لما يميز الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية حول نموذج الجودة الجزائري

أولاً: دراسة (مصطفى يونس، سعد مرزق) "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية النموذج الجزائري للجودة في الارتقاء بالمؤسسات الجزائرية وتحفيزها على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتحكم فيها من خلال إرساء ثقافة الجودة.

وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن النموذج الجزائري للجودة ساهم في دعم المؤسسات الجزائرية للارتقاء بأدائها من خلال تحسين جودة منتجاتها، إلا أن الإشكالية تبقى في أن استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاد تكون منعدمة من هذه الجائزة، حيث أن الجائزة الجزائرية للجودة بطبعاتها السابقة منحت للمؤسسات الكبيرة فقط، لذلك أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في معايير التقييم التي على أساسها تمنح الجائزة وهذا لإعطاء فرصة أكبر للمؤسسات الصغيرة في الحصول على الجائزة.

ثانياً: دراسة (قبطان شوقي) "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي" المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 01، 2014.

حاولت الدراسة التعريف بالنموذج من جانبيه النظري والعملي واستنتاج ملامح التميز التنظيمي فيه وذلك بهدف إبراز فكرة رئيسية مردها أم النموذج الجزائري للجودة يعد الطريق الذي يقود المنظمة الجزائرية نحو النجاح في بيئة عالمية لا مكان فيها إلا لمنظمة أكثر تميزاً.

ثالثاً: دراسة (ميلود زيد الخير) "إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

هدف هذا العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- التأكيد على أهمية تحقيق التنافسية في مؤسسات القطاع؛
 - تسليط الضوء على تجربة تطبيق الجودة ومقومات نجاحها وتحديد ملامح البرنامج الفعال في هذا الإطار؛
 - تحديد مدى قدرة الصناعة الغذائية على التنافس؛
 - إعطاء نموذج عملي وبرنامج فعال كفيل بدعم القدرة التنافسية؛
 - لفت إنتباه المسيرين إلى حيوية الدور الذي يلعبه.
- وقد تأكد اختبار الفرضيات التي إنطلق منها الباحث بناء على النتائج المتوصل إليها كما يلي:

المحيط متغير ويفرض البحث عن القدرة التنافسية، ومستوى الجودة غير غائب في الصناعة الغذائية وإنما يحتاج إلى تأهيل، والأخذ بالمعايير مدخل هام كأداة تعلم للتحكم في موضوع الجودة.

رابعاً: دراسة (أحلام ساري)، "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن، دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه، 2017.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال بالأردن، دبي والجزائر، وإبراز أهميتها كوسيلة لمجابهة التحديات التي تواجهها، شملت الدراسة نماذج التميز في الأردن، دبي والجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء الخلفية النظرية للتميز وإدارته ومقارنة نماذج التميز في الدول الثلاث محل الدراسة بالنماذج العالمية.

أظهرت النتائج أن نماذج التميز بالأردن، دبي والجزائر استمدت أفكارها من النموذج الأوروبي والياباني والأمريكي، إلا أن موازين هذه المعايير تختلف من نموذج لآخر حسب ظروف وطبيعة الدولة، وتعتبر إمارة دبي السبّاقة في هذا المجال تليها الأردن ثم الجزائر.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية حول نموذج الجودة الجزائري

أولاً: دراسة (Mahdid F. Z, Chemani W, Hadji F, Sadouk A, Mechta B) بعنوان:

"The Algerian Quality Award: A Tool For Supporting Quality and Excellence In Algerian Institutions,", International Journal of Economic Perspectives, Vol 19, N02, 2025.

عنوان الدراسة: "الجائزة الجزائرية للجودة: أداة لدعم الجودة والتميز في المؤسسات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الجزائر في مواكبة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وقد قامت الجزائر بتطوير نموذج وطني خاص بالجودة يضم مجموعة من المعايير ذات أوزان نسبية متفاوتة تحدد وفقاً لدرجة أهميتها، وقد استمد هذا النموذج من النموذج الأوروبي للجودة نظراً لما يتمتع به من توافق مع الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري.

تم استحداث جائزة سنوية للجودة تهدف إلى تكريم أفضل المؤسسات الجزائرية وتخلص نتائج الدراسة إلى أن جائزة الجودة الجزائرية أسهمت في تحفيز عدد معتبر من المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية، إذ حازت العديد من المؤسسات العمومية والخاصة على هذه الجائزة منذ انطلاقتها. ويعكس ذلك تنامي روح المنافسة في تبني معايير نموذج الجودة الجزائري.

ثانياً: دراسة (Mechta B, Mahdid F. Z, Bqhlouli N, Balkasmi Z) بعنوان:

"An Overview Of The Criteria and Dimensiond of The Most Important Arab Models For Excellence Management In Business Organizations," The Journal of Contemporary Issues In Business and Government, Vol.30, N01, 2024.

عنوان الدراسة: "نظرة عامة على المعايير والأبعاد لأهم النماذج العربية لإدارة التميز في المؤسسات الاقتصادية".

تكمّن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى عرض بعض نماذج وجوائز التميز المعتمدة في الدول العربية، مع إبراز أهم خصائصها وأبعادها، وإجراء مقارنة بينها وبين نماذج إدارة التميز العالمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نماذج التميز العالمية والعربية تتشابه في العديد من الأبعاد والمعايير التي تعتمد في إدارة التميز داخل المنظمات، خاصة في ظل انفتاح هذه المنظمات على السوق العالمية.

ثالثا: دراسة (Yahia Saidi, Ahlem Sari) بعنوان:

"Analysing Relationship Between Job Satisfaction And Algerian Excellence Model, A Study On Algerian Quality Award Winners", Faculty Of Management, Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria, Vol 06, N03, 2015.

عنوان الدراسة: "تحليل العلاقة بين رضا العمل والنموذج الجزائري للتميز، دراسة على الفائزين بالجائزة الجزائرية للجودة".

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعايير النموذج الجزائري للتميز، ولتحقيق ذلك تم تطبيق إستبيان يضم معايير النموذج الجزائري للتميز إلى جانب إستبيان الرضا الوظيفي على المؤسسات الفائزة بجائزة الجودة الجزائرية. شملت الدراسة 326 إستبيانا وزعت على عمال هذه المؤسسات تم استرجاع 203 إستبيانا صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات إحصائية بين الرضا الوظيفي والنموذج الجزائري للتميز ($P < 0.05$) كما بينت العلاقة بين الرضا الوظيفي والتميز التنظيمي أن المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق نموذج التميز التنظيمي ينبغي أن تولي إهتماما كبيرا للرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولا: المقارنة مع الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع جملة الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع النموذج الجزائري للجودة/ التميز ودوره في تحسين أداء المؤسسات غير أنها تختلف عنها من حيث زاوية المعالجة، نطاق الدراسة وبعض الجوانب المنهجية وهو ما يتضح فيما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
التركيز الموضوعي	تركز بشكل مباشر على واقع تبني وقياس مدى تطبيق المبادئ فعليا.	ركزت على (الجودة، الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي، التنافسية) كمؤثرات تابعة أو مستقلة
المتغيرات	متغير واحد يضم تشخيص مدى تبني الأبعاد الثمانية للنموذج.	تم الاعتماد على متغيرات مستقلة وتابعة.
النطاق الزمني	تعتبر دراسة حديثة (2026) توأكب	تمتد من 2007 إلى 2025، مما يوفر خلفية

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

التوجهات الإقتصادية الجديدة في الجزائر	تاريخية عن تطور الجودة في الجزائر.
المنهجية	الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لواقع تبني مؤسسة كوندور لمبادئ التميز
العينة	التركيز على إطارات ومسيري مؤسسة كوندور
الهدف	تسعى الدراسة الحالية إلى تشخيص واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية أي الانتقال من دراسة الأثر أو الدور إلى دراسة مستوى التطبيق الفعلي.
النتائج	الدراسة الحالية تسعى لتقييم درجة تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز والكشف عن الفجوة بين الإطار النظري والتطبيق الميداني داخل شركة (CONDOR)
	خلصت الدراسات السابقة إلى أن النموذج الجزائري للجودة يشكل أداة فعالة لدعم الجودة وتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أوجه تميز الدراسة الحالية

تأتي الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة حيث تحاول سد فجوة بحثية تتمثل في نقص الدراسات التي تناولت واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية مع تقديم نتائج يمكن أن تساهم في دعم جهود تعميم وتفعيل هذا النموذج داخل المؤسسات الجزائرية.

النظرة الشمولية للمبادئ: تعطي نظرة عامة على المعايير بينما الدراسة الحالية تغوص في "واقع التبنّي" أي أنها تجيب عن سؤال: "هل تطبق المبادئ فعليا أم أنها مجرد شعارات؟"

الانتقال من الجودة إلى التميز: في حين ركزت دراسة ميلود زيد الخير (2007) على الجودة كمحرك للتنافسية فقد ركزت الدراسة الحالية على التميز بمفهومه الشامل (النموذج الجزائري للتميز المستوحى من (EFQM))

تحديث البيانات (2025-2026) دراسة يونسي ومرزق (2025) هي الأقرب للدراسة الحالية زمنيا.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالتميز المؤسسي والنموذج الجزائري للتميز، حيث تم في البداية توضيح مفهوم التميز المؤسسي وبيان خصائصه وأبعاده وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، باعتباره مدخلا أساسيا لتحقيق الأداء المتميز وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

كما تم التطرق إلى ماهية النموذج الجزائري للتميز من خلال تعريفه وبيان أهدافه إضافة إلى عرض مراحل عملية التقييم للحصول على الجائزة الجزائرية للجودة مع إبراز أهم المعايير التي يعتمد عليها هذا النموذج في تقييم أداء المؤسسات وفي الأخير تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كلا المفهومين بالإضافة إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا السياق البحثي، وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية تمهيدية تساعد على فهم موضوع الدراسة، وتمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة محل الدراسة، وتحليل واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز فيها.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بالتميز المؤسسي والنموذج الجزائري للتميز، ومراجعة الدراسات الأكاديمية السابقة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى وحدة الأعمال للمكيفات والغسالات التابعة لمؤسسة بن حمادي للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية "CONDOR"، حيث نقوم بتحديد واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الاقتصادية.

وعليه فإننا سنقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور.

المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور

في سبيل إتمام الدراسة التطبيقية والوصول إلى الأهداف المرجوة وخاصة تلك المتعلقة بمعرفة واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، تم تخصيص المكلب الأول للتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، أما المطلب الثاني فيتمثل في مهام وأهداف المؤسسة والمطلب الثالث تناولنا فيه إنجازات المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي

تشكل مؤسسة كوندور قاطرة الصناعة الإلكترونية في الجزائر ونموذجا حيا للمؤسسات التي تسعى لتبني معايير الجودة والتميز لتطوير تنافسياتها

أولا: التعريف بمؤسسة كوندور¹

مؤسسة كوندور "CONDOR" أو باسمها التجاري عنتر للتجارة "Anter Trade" هي مؤسسة إقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة "Groupe BENHAMADI"، شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 "SPA" مؤسسة خاصة ذات أسهم. تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية بـ برج بوعريـريـج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 م²، وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها 7000 عاملا، يقدر رأسمالها بـ 2.540.000.000 دج. أما بالنسبة لاسم كوندور، فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 2003/40/30 وكلمة كوندور تعني أحد أكبر الطيور في العالم، يعيش في أمريكا الجنوبية وشعارها هو "الحياة ابتكار" "Innovation Is Life" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

يوضح الجدول التالي بطاقة فنية لأهم المؤشرات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (03): بطاقة فنية لمؤسسة كوندور

المؤشر	البيان
إسم المؤسسة	كوندور إلكترونكس
المؤسسة الأم	مجموعة بن حمادي عنتر للتجارة
علامة المؤسسة	CONDOR
الرسالة	الحياة ابتكار
طبيعة الإستثمار للمؤسسة	صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.
المقر الرئيسي للمؤسسة	المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريـريـج - طريق

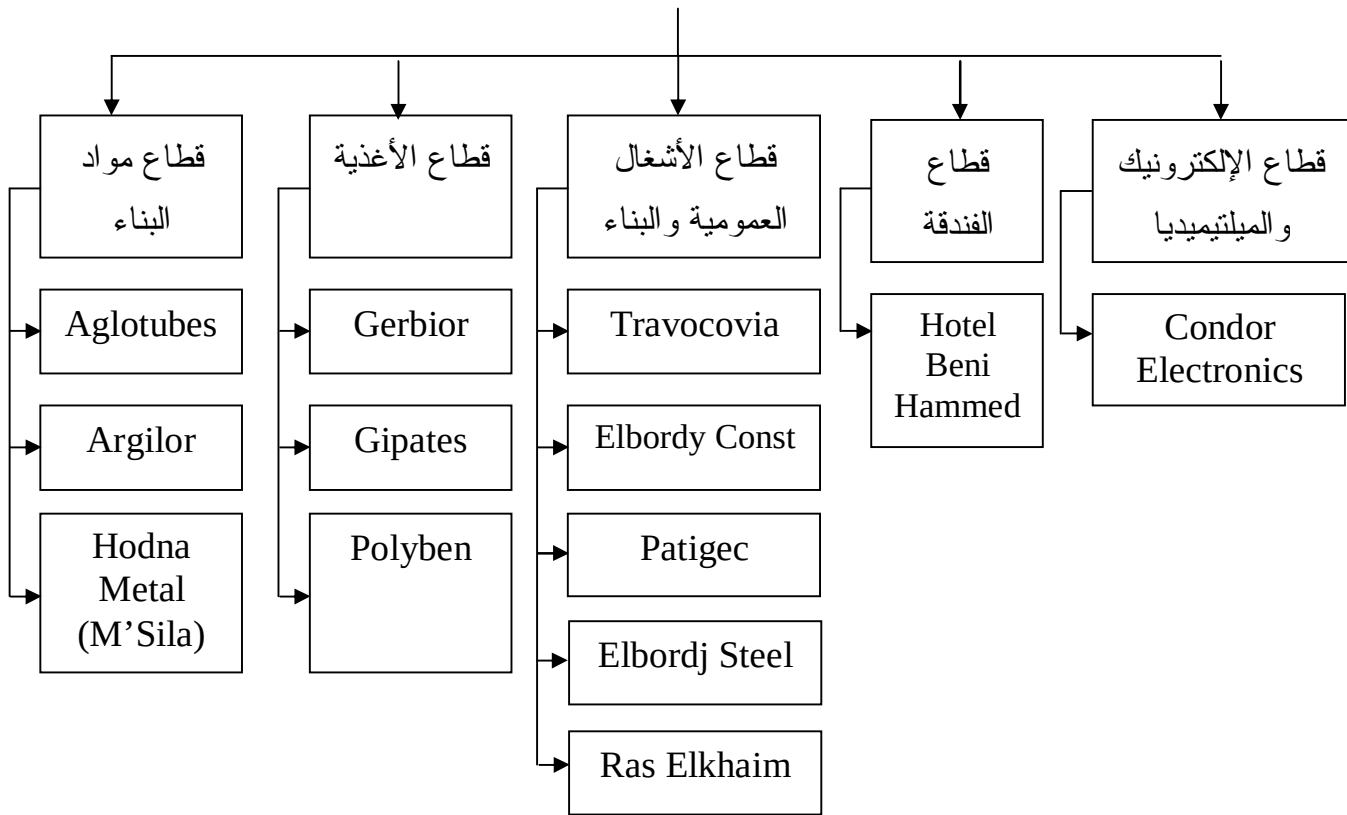
¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة

مسيلة.	سنة التأسيس
أفريل 2002.	شهادة الجودة "ISO 9001" نسخة 2000.
2007/03/27.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

تعد شركة كوندور إلكترونكس واحدة من أهم الشركات المكونة لمجمع بن حمادي والذي يضم إلى جانبها شركات أخرى تنشط في مجالات مختلفة كشركة "Travocovia"، "Gipates"، "Argilor"، "Hotel Beni "، "Hammad"، والتي يلخصها الشكل التالي:¹

شكل رقم (03): الشركات المكونة لمجموعة بن حمادي



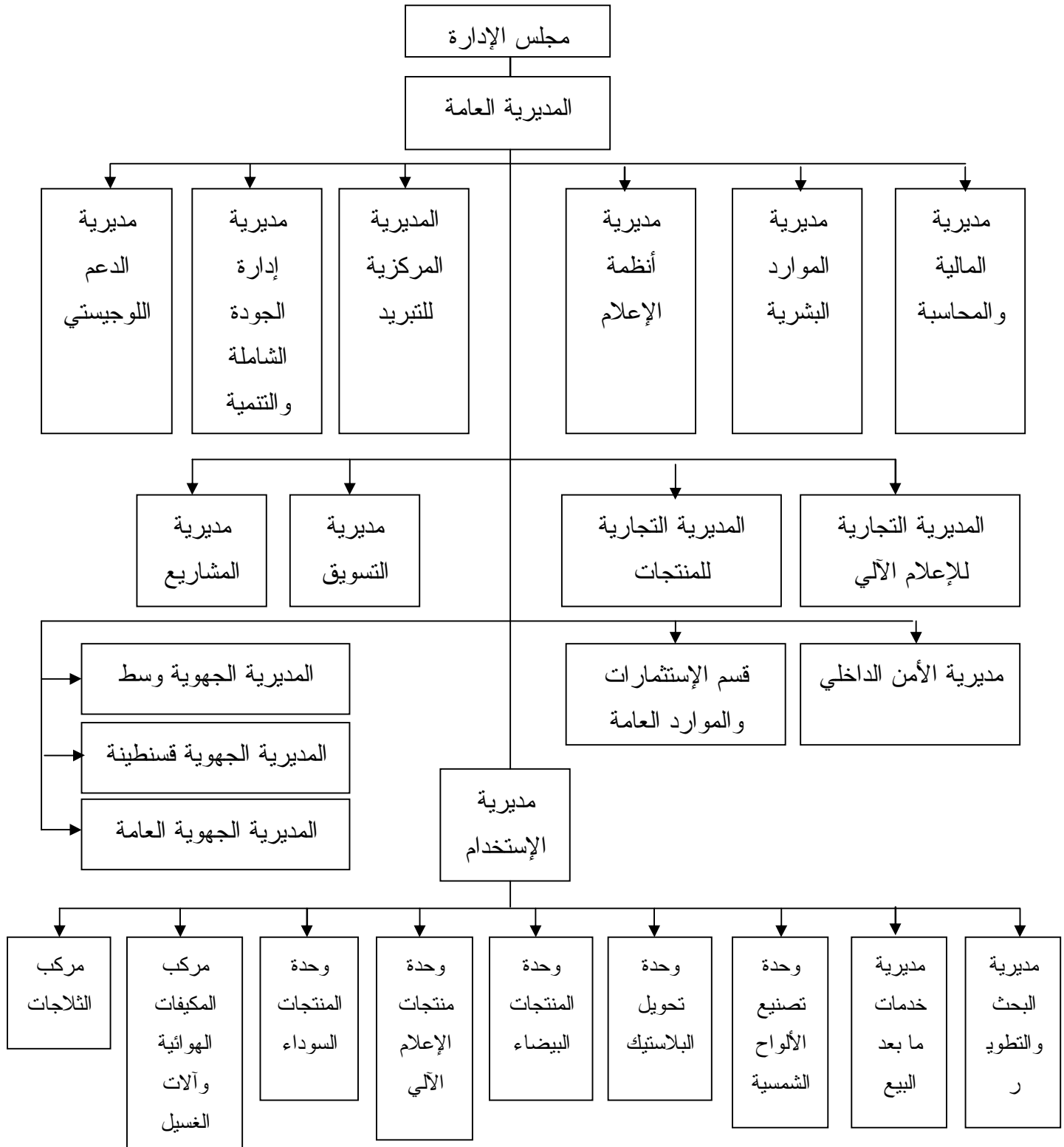
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

¹ - شراد غزلان، "أثر تنوع المنتجات في مؤسسة كوندور على رقم أعمالها وجودة منتجاتها"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (04)، العدد (02)، جوان 2018، ص 80.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "CONDOR"



المصدر: وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية

يمكن توضيح مهام مختلف مصالح وفروع مؤسسة كوندور في:

الفرع 1: المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهامها في:

- تقرير الأولويات العامة وتحسم في الأمور المعقدة؛
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

الفرع 2: المديرية والمصالح الوظيفية وهي تتمثل في:

أولاً: مديرية الموارد البشرية تسيير كل العمال بـ:

- تنسيق أعمال الوسائل العامل؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛

أولاً: مديرية الموارد البشرية تسيير كل العمال بـ:

- تنسيق أعمال الوسائل العامل؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.

ثانياً: مصلحة العتاد "Logistique"

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة.

ثالثاً: مصلحة المحاسبة والمالية

تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتحديد أسباب وقوع الإنحرافات.

رابعاً: مصلحة الأمن والوقاية

وتقوم لتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

خامساً: المديرية التقنية

تتمثل مهمتها في القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.

سادساً: مصلحة البيع

تتمثل مهمتها في دراسة السوق وإدارة مخزونه وتطوير عمليات البيع.

سابعاً: مصلحة المشتريات تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- معالجة الطيبات تجاه البنك؛
- فرز ملفات الشراء.

ثامناً: مديرية خدمات ما بعد البيع تتمثل مهامها في:

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

تاسعاً: مديرية التسويق: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- الفرع 3: وحدات الإنتاج: تتمثل مهامها فيما يلي:
- وحدات المكيفات الهوائية وآلات الغسيل؛
- مركب الثلاجات؛
- وحدة المنتجات السوداء؛
- وحدة منتجات الإعلام الآلي؛
- وحدة تحويل البلاستيك؛
- وحدة تصنيع الألواح الشمسية؛
- وحدة المنتجات البيضاء.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة كوندور ذات أهمية بالغة في الإقتصاد الوطني كونها تغطي الإحتياجات الوطنية والعمل على تزويد القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية، وأيضاً المؤسسات المحلية.

أولاً: مهام المؤسسة: من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- توفير مناصب شغل؛
- تطوير الإقتصاد؛
- توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع؛
- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين؛
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار؛
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

ثانياً: أهداف المؤسسة: تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح، كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛
- تحقيق متطلبات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار؛
- عقلنة الإنتاج؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور وتقديم مختلف العلاوات والمنح؛

- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالإعتماد على وسائل الإعلان؛
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي؛
- الإهتمام بالجاني البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية؛
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الإستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير المنتج؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.¹

المطلب الثالث: إنجازات المؤسسة

تهدف مؤسسة كوندور من خلال إستراتيجيتها إلى:

- **تسليط الضوء على مخرجاتها الفعلية**، مبرزة حجم أعمالها ومكانتها المتميزة في السوق ويعكس هذا الأداء إلزامها النوعي بتقديم منتجات تلبي تطلعات المستهلكين وهو ما بتجسد في حصولها على شهادات الجودة العالمية "ISO" وضمانها الدائم للتميز والإبتكار.
- **الحصة السوقية وحجم الأعمال**: تفرض الشركة سيطرتها على السوق الوطنية بحصة سوقية قوية تتراوح ما بين (35%) و(40%)، مما يضمن لها المرتبة الأولى محليا، وقد انعكس هذا التفوق بشكل مباشر على نمو رقم أعمال الشركة خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ 63 مليار دينار في عام 2023، ليرتفع إلى 94 مليار دينار في عام 2024، وصولا إلى تحقيق 132 مليار دينار في عام 2025.
- **الجوائز والاعتمادات الدولية**: تتويجا لمسيرتها، حصدت الشركة مجموعة من الجوائز المرموقة، من أبرزها براءة اختراع "دفايات الغاز" سنة 2021، وجوائز اختيار منظمة حماية المستهلكين للمكيفات والدفايات لعامي 2022 و2024، بالإضافة إلى تصنيفها كأفضل مصدر لسنة 2023.
- **الإلتزام بمعايير الجودة "ISO"**: وفي إطار سعيها الدؤوب لترسيخ معايير الجودة العالمية، حصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" منذ عام 2009، وحرصت على تجديدها دوريا كل ثلاث سنوا في الأعوام 2012، 2015 و2018، ولم يتوقف طموح المؤسسة عند جودة المنتج فحسب، بل امتد ليشمل المسرولية البيئية والمهنية، حيث حصلت في عام 2015 على "ISO 14000" الخاصة بنظام الإدارة البيئية وشهادة "ISO 18000" المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض مختلف الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في إنجاز الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض أداة جمع البيانات المعتمدة، وأخيرا توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يعد تحديد كل ما يتعلق بموضوع الدراسة ومختلف متغيراتها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ولتحديد واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور، تم الإعتماد على الإطار المنهجي التالي:

أولاً: أدوات جمع البيانات، تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

1- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الإستبيان كأداة رئيسية للبحث.

2- المصادر الثانوية: لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة كوندور من خلال التعريف بها وبنشاطها.

ثانياً: المنهج المستخدم:

إتبعنا الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها والوصول المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة واتباع منهج دراسة الحالة الذي تم تطبيقه في مؤسسة كوندور.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات ومسيري مؤسسة كوندور التابعين لوحدة الاعمال للمكيفات والغسالات، والذين بلغ عددهم 30 مفردة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة وبلغ عدد مفرداتها 30 مفردة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على:

أولاً: الإستبانة

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية اعتمدنا على الإستبانة كأداة رئيسية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الحالية، حيث قمنا بصياغة عبارات الإستبيان التي تعبر عن أبعاد الدراسة حيث تم تقسيمه إلى:

المحور الأول: وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.

المحور الثاني: يتضمن أبعاد الدراسة المتمثلة في أبعاد الأداء المتميز للنموذج الجزائري ويضم 61 عبارة.

ولتصميم الإستبيان تم الإستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من الفقرات تم الإعتماد على سلم ليكرت الخماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحته.

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على

Rensis Likert, R, « A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology », No. 140, 1932, pp. 1-5

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على اختبار صدق وثبات الإستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الإستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل أو إدراج أو حذف؟

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من المحكمين، تم إجراء ما يلزم من تعديلات للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

- إختبار الثبات:

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في نتائج البحث عند إعادة التوزيع، حيث تم الاعتماد معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crunbach) لاختبار مدى الثبات في الاستمارة فإن معامل ألفا كرونباخ يعتمد على مدى توافر الاتساق في أداء الأفراد من موقف أو فقرة إلى موقف أو فقرة أخرى وإلى جميع فقرات الاستمارة، وهو عبارة عن معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفرداته.

إذا كان هذا المعامل أكبر من (60%)، فإن هذا يدل على وجود الثبات الداخلي للأداة المستخدمة.

الجدول رقم (05): معاملات ثبات أداة الدراسة

المحاور (الأبعاد)	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إلتزام الإدارة (القيادة)	08	0.809
الإستراتيجية والأهداف	08	0.772
تسيير الموارد البشرية	07	0.789
تسيير الموارد والشركاء	08	0.716
تسيير العمليات	08	0.693
رضا الزبائن ورضا الموظفين	08	0.842
الإندماج في المجتمع	07	0.780
النتائج العملية	07	0.834
الإستبانة ككل	61	0.952

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أن: معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كل أبعاد الإستبانة، حيث تراوح بين (0.693) بالنسبة لبُعد تسيير العمليات و(0.842) بالنسبة لبُعد رضا الزبائن ورضا الموظفين، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.952) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الإستبيانات تم الإستعانة ببرنامج "SPSS" (Statistical Package For Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، بحث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- أولاً: معامل الثبات، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ
- ثانياً: التكرار والنسب المئوية، تمت الإستعانة بالتكرار والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الإستبيان.
- ثالثاً: المتوسط الحسابي، تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- رابعاً: الإنحراف المعياري، إستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من

الصفر، دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد قل التشتت من إستجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي الواحد أو تفوقه.

- **خامسا: معامل ستودنت**، هو اختبار إحصائي "معلمي" (Parametric Test) يُستخدم لتحديد ما إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي لعينة عشوائية ومتوسط المجتمع (أو قيمة ثابتة مفترضة) هو فرق دال إحصائياً، أم أنه مجرد فرق ناتج عن الصدفة.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة

يتناول هذا المبحث عرض مختلف الإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في إنجاز الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض أداة جمع البيانات المعتمدة، وأخيرا توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

وصف عينة الدراسة:

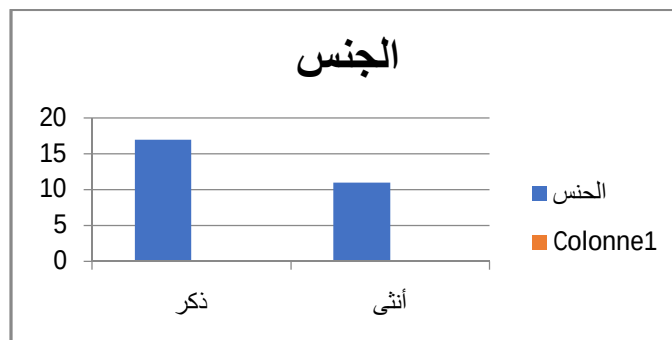
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	17	%60.7
أنثى	11	%39.3
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان مساويا أكبر من تمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثل الذكور 17 مفردة من أصل 28 أي ما يعادل نسبة (60.7%) ، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (39.3%).

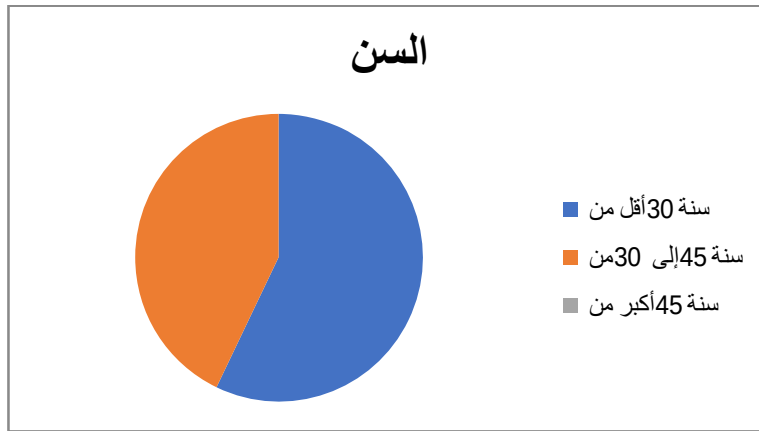
2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	16	57.1%
من 30 إلى 45 سنة	12	42.9%
أكبر من 45 سنة	00	00%
المجموع	28	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): دائرة نسبوية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث مثلوا نسبة (57.1 %) بينما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 45 سنة) ما نسبته (42.9 %). تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة كلها من فئة الشباب حيث أن أكبرهم سنا لا يتجاوز 45 سنة.

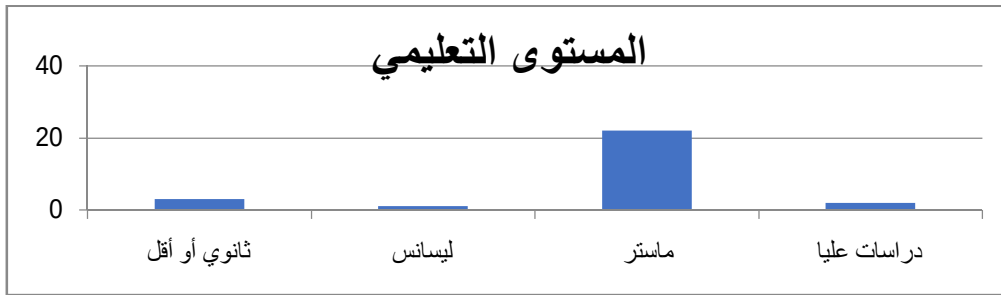
3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالآتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي أو أقل	03	% 10.7
ليسانس	01	%3.6
ماستر	22	%78.6
دراسات عليا	02	%7.1
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث تمثلت فئة الجامعيين نسبة (89.3 % من حجم العينة، وكانت مقسمة كالآتي: (78.6 %) حائزون على شهادة الماستر، (7.1 %) حائزون على شهادة الدراسات العليا، (3.6 %) منهم حاصلون على شهادة الليسانس. بينما تمثلت فئة أصحاب المستوى الثانوي أو ما دونه نسبة (10.7%). تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة لديها مستوى تعليمي عالٍ يؤهلها لفهم عبارات الاستبيان والإجابة الدقيقة عنها.

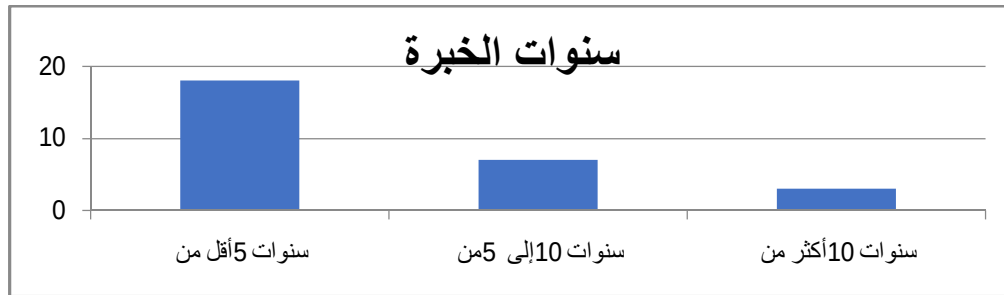
4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	18	% 64.3
من 5 إلى 10 سنوات	07	%25
أكثر من 10 سنوات	03	%10.7
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن ما يقارب ثلثي حجم العينة (64.3 %) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات وهي أكبر الفئات، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 10 سنوات) بنسبة (25 %)، بينما كانت فئة المبحوثين الذين تتجاوز خبرتهم عن 10 سنوات هي الأقل تمثيلاً بنسبة (10.7 %). تتطابق نتائج هذا الجدول ما جاء في الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، فكلما زاد مستوى المبحوث التعليمي زادت احتمالية نقص خبرته لقضائه وقتاً أطول في التكوين والدراسة، وكلما انخفض المستوى الدراسي زادت احتمالية ارتفاع خبرته.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد إلتزام القيادة (الإدارة)

جدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول إلتزام القيادة (الإدارة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تخصص الإدارة الموارد (المالية، البشرية) اللازمة بفعالية لتنفيذ برامج الجودة	4,21	0,499	موافق بشدة
02	يمثل القادة قدوة حسنة في الإلتزام بقيم الجودة والتميز من خلال سلوكهم اليومي	4,14	0,705	موافق
03	تخصص الإدارة العليا جزءا كبيرا من وقتها لمتابعة وتقييم فعالية أنظمة الجودة	3,75	0,799	موافق
04	يشترك المدبرون بصفة شخصية في أنشطة التدريب ونشر ثقافة التحسين المستمر	3,43	1,034	موافق
05	توجد آليات واضحة لتقدير وتنميين مجهودات الأفراد والفرق في مجال الجودة	3,61	0,629	موافق
06	تعتمد الإدارة أسلوب الباب المفتوح وتستمتع بفعالية لمقترحات واهتمامات الموظفين	3,64	0,780	موافق
07	يدمج القادة مبادئ الجودة في طريقة تسييرهم اليومية للإجتماعات والعمليات	3,75	0,844	موافق
08	تلتزم الإدارة العليا بوعودها تجاه الأطراف المعنية وتحمل مسؤولية النتائج.	3,71	0,897	موافق
	بُعد إلتزام القيادة (الإدارة)	3.78	0.516	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة التحليلية لنتائج هذا البُعد، نستخلص ما يلي:

برزت الفقرة رقم (01) "تخصص الإدارة الموارد (المالية، البشرية) اللازمة بفعالية لتنفيذ برامج الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.21) في مجال الموافقة الشديدة، مع انحراف معياري منخفض جداً (0.499) مما يدل على إجماع المبحوثين على أن الإدارة لا تبخل بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لدعم الجودة. تليها الفقرة رقم (02) "يمثل القادة قدوة حسنة في الإلتزام بقيم الجودة والتميز من خلال سلوكهم اليومي" بمتوسط حسابي قدره (4.14).

رغم أن جميع الفقرات وقعت في مجال الموافقة، إلا أن الفقرة رقم (04) المتعلقة بـ "المشاركة الشخصية للمديرين في التدريب" سجلت أدنى متوسط حسابي في هذا البُعد (3.43)، مع أكبر انحراف معياري (1.034) وهذا يشير إلى وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى الانخراط الميداني والفعلي للمديرين في الأنشطة التدريبية، مقارنة بالدعم المادي والرمزي.

حقق هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.78)، وهو ما يضعه في مجال "الموافقة". تدل هذه النتيجة على وجود قناعة قوية لدى أفراد العينة بأن القيادة تلعب دوراً إيجابياً وملموساً في تبني فلسفة الجودة

والتميز. يلاحظ أن الانحراف المعياري العام للبعد (0.516) منخفض، مما يعزز الثقة في النتائج ويؤكد وجود توافق كبير بين أفراد العينة حول الدور القيادي في دعم الجودة.

ب- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد الإستراتيجية والأهداف

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإستراتيجية والأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تستند إستراتيجية المؤسسة إلى فهم دقيق للإحتياجات وتوقعات الزبائن والشركاء	4,54	0,576	موافق بشدة
02	يتم تحويل سياسة الجودة إلى أهداف الجودة وقابلية القياس	4,04	0,637	موافق
03	يشارك الموظفون بفعالية في تحديد أهداف الجودة الخاصة بوحدهم	3,46	0,838	موافق
04	تضمن المؤسسة اتساق وتناغم أهداف الجودة بين مختلف المصالح والأقسام	3,93	0,604	موافق
05	يتم توصيل الإستراتيجية وخطط العمل لكافة الموظفين بوضوح لضمان فهمها	3,68	0,863	موافق
06	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لفعالية إستراتيجيتها وتحديث خطط عملها بانتظام	3,82	0,612	موافق
07	ترتبط أهداف الجودة مباشرة بزيادة حصة المؤسسة في السوق	3,96	0,962	موافق
08	تعتمد المؤسسة على بيانات واقعية وموثوقة عند صياغة رؤيتها وأهدافها المستقبلية	4,32	0,548	موافق بشدة
	بُعد الإستراتيجية والأهداف	3.97	0.447	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء نتائج هذا البُعد، نصل إلى الاستنتاجات التالية:

حازت الفقرة رقم (01) "تستند إستراتيجية المؤسسة إلى فهم دقيق للإحتياجات وتوقعات الزبائن والشركاء" على أعلى متوسط حسابي (4.54)، تليها الفقرة رقم (08) الخاصة بـ "اعتماد المؤسسة على بيانات واقعية وموثوقة" بمتوسط حسابي قدره (4.32) وهذا يشير بوضوح إلى أن المؤسسة تتبنى نهجاً علمياً وواقعياً في التخطيط، يركز على إرضاء الأطراف الخارجية (الزبائن والشركاء).

رغم النتيجة الإيجابية العامة، إلا أن الفقرة رقم (03) "يشارك الموظفون بفعالية في تحديد أهداف الجودة الخاصة بوحدهم" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.46)، هذا يشير إلى أن عملية التخطيط قد تكون "فوقية (نازلة)" بشكل كبير، حيث يتم صياغة الأهداف في المستويات العليا مع مشاركة محدودة من القاعدة الوظيفية في صنع القرار.

سجل هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.97)، وهي قيمة مرتفعة تقترب من درجة "الموافقة الشديدة"، مما يعكس وجود هيكل إستراتيجي متين ومنظم داخل المؤسسة يلقي قبولاً واسعاً من العينة.

يظهر الانحراف المعياري العام للبعد (0.447) مستوى عالٍ جداً من الاتساق في إجابات المبحوثين، مما يؤكد أن تصور الموظفين لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها واضح وموحد إلى حد كبير.

ج- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد تسيير الموارد البشرية

جدول (12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم إعلام الموظفين بانتظام بنتائج أداء المؤسسة في مجال الجودة	3,15	0,989	محايد
02	تعتمد المؤسسة منهجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجودة	3,59	0,747	موافق
03	توفر المؤسسة فرصاً متكافئة لجميع العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية	3,67	1,000	موافق
04	يشعر الموظفون بالحرية في تقديم مقترحات لتحسين العمليات	3,22	0,974	محايد
05	تعزز المؤسسة روح العمل الجماعي من خلال فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشاكل	4,00	0,784	موافق
06	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير عادلة وموضوعية	3,63	1,115	موافق
07	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة تضمن تدفق المعلومات من الإدارى إلى القاعدة والعكس	3,59	1,010	موافق
	بُعد تسيير الموارد البشرية	3.55	0.634	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء النتائج الإحصائية لهذا البُعد، نصل إلى الاستنتاجات التالية:

برزت الفقرة رقم (05) "تعزز المؤسسة روح العمل الجماعي من خلال فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشاكل" كأقوى نقطة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.00)، هذا يعكس نجاح المؤسسة في بناء ثقافة الفريق واستخدام المجموعات متعددة التخصصات كأداة لحل المشكلات التقنية والإدارية.

كما يلاحظ أيضاً انخفاض المتوسطات الحسابية في الفقرتين (01) "يتم إعلام الموظفين بانتظام بنتائج أداء المؤسسة في مجال الجودة" و(04) "يشعر الموظفون بالحرية في تقديم مقترحات لتحسين العمليات" لتصل إلى مستوى "الحياد"؛ حيث سجلت الفقرة (01) أدنى متوسط حسابي: (3.15)، وهذا يشير إلى وجود فجوة معلوماتية بين الإدارة والقاعدة، حيث لا يتم إطلاع الموظفين بشكل كافٍ على ثمار جهودهم في الجودة، مما قد يؤدي لفتور الحماس لديهم.

حقق هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.55)، مما يضعه في مجال الموافقة، تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تمتلك نظاماً مقبولاً لإدارة الموارد البشرية يدعم توجهات الجودة، لكنه لا يزال يحتاج إلى تطوير في جوانب التواصل والمشاركة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الفقرات (03، 06، 07) سجلت انحرافات معيارية تساوي أو تتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في تجربة الموظفين الشخصية فيما يخص "العدالة في التقييم" و"تكافؤ الفرص التدريبية"؛ فبينما يراها البعض عادلة، قد يشعر البعض الآخر بخلاف ذلك.

د - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد تسيير الموارد والشركاء

جدول (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير الموارد والشركاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم تخصيص الموارد المالية للمشاريع بناء على أولويات الخطة الإستراتيجية	4,07	0,917	موافق
02	تتوفر للموظفين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.	3,96	0,940	موافق
03	يتم إشراك الموردين والشركاء في مساعي التحسين المستمر للمؤسسة	3,70	0,912	موافق
04	تعتمد المؤسسة والشركاء معايير صارمة لضمان جودة وتوافق المشتريات والخدمات الخارجية	4,19	0,557	موافق
05	تتم إدارة الأصول (المباني، المعدات، التكنولوجيا) بكفاءة لتحسين الأداء العام.	4,11	0,698	موافق
06	توجد أنظمة فعالة لحماية وتأمين المعلومات والبيانات الحساسة للمؤسسة	4,43	0,690	موافق بشدة
07	تتبع المؤسسة سياسة واضحة لتقليل الهدر في استهلاك الطاقة والمواد الأولية	3,79	0,787	موافق
08	يتم تقييم أداء الشركاء والموردين دورياً وتزويدهم بملاحظات لتحسين أدائهم	3,79	0,787	موافق
بُعد تسيير الموارد والشركاء		4.00	0.453	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة التحليلية لنتائج هذا البُعد، نستخلص ما يلي:

برزت الفقرة رقم (06) "توجد أنظمة فعالة لحماية وتأمين المعلومات والبيانات الحساسة للمؤسسة" كأعلى فقرة بمتوسط حسابي قدره (4.43) أي في مجال الموافقة الشديدة، وهذا يعكس وعياً تقنياً متقدماً بضرورة الحفاظ على سرية وأمن المعلومات في بيئة العمل. تليها الفقرة رقم (04) "تعتمد المؤسسة والشركاء معايير صارمة لضمان جودة وتوافق المشتريات والخدمات الخارجية" بمتوسط (4.19)، مما يؤكد صرامة المؤسسة

في اختيار مدخلاتها الإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن توزيع الموارد المالية (الفقرة 01) وإدارة الأصول المادية (الفقرة 05) يَتِمَّان بفاعلية واتساق مع الإستراتيجية العامة، بمتوسطات تجاوزت الـ (4.00).

بالرغم من أن جميع الفقرات إيجابية، إلا أن الفقرات المتعلقة بـ "إشراك الموردين في التحسين" و"تقييم أدائهم" سجلت أدنى المتوسطات في البُعد (3.70 و 3.79 على التوالي). يشير ذلك إلى أن العلاقة مع الموردين والشركاء لا تزال تأخذ طابعاً تعاقدياً تقليدياً، وتحتاج إلى تطوير لتصبح علاقة "شراكة إستراتيجية" قائمة على التحسين المشترك.

أما الاتجاه العام للاستجابات في هذا البُعد، فقد حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.00)، وهو ما يضعه في مجال الموافقة. تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تمتلك انضباطاً عالياً في إدارة مواردها المادية والتقنية، وتولي أهمية كبرى لتأمين أصولها المعلوماتية.

هـ - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد تسيير العمليات

جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تسيير العمليات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم تحديد وتوثيق كافة العمليات التي تساهم في خلق القيمة المضافة للزبائن	4,21	0,568	موافق بشدة
02	توجد آليات نظامية لجمع وتحليل ملاحظات وشكاوى الزبائن بفعالية	3,96	0,637	موافق
03	تتوفر نظم رقابة صارمة تضمن مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات المعتمدة	4,25	0,518	موافق بشدة
04	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء (KPIS) دقيقة لمتابعة كفاءة وسرعة العمليات	3,82	0,983	موافق
05	يتم تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة بناء على توقعات الزبائن المستقبلية	4,14	0,525	موافق
06	تتبنى المؤسسة منهجيات التحسين المستمر مثل 'KAIZEN' في جميع عملياتها	3,63	0,742	موافق
07	يتم تخصيص الموارد وتفويض الصلاحيات لقادة العمليات لضمان سرعة الإنجاز	3,89	0,685	موافق
08	تضمن المؤسسة سهولة وصول الزبائن للمعلومات والدعم الفني بعد عملية البيع	3,96	0,637	موافق
بُعد تسيير العمليات		3,99	0,316	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء النتائج الإحصائية لهذا البُعد، نصل إلى الاستنتاجات التالية:

برزت الفقرة رقم (03) "تتوفر نظم رقابة صارمة تضمن مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات المعتمدة" كأقوى نقطة بمتوسط (4.25)، تليها الفقرة (01) "يتم تحديد وتوثيق كافة العمليات التي تساهم في

خلق القيمة المضافة للزبائن" بمتوسط حسابي قدره (4.21) وهذا يعكس اهتماماً بالغاً بالجانب المعياري والإجرائي، مما يضمن تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان مطابقة المخرجات للمواصفات.

نالت الفقرة رقم (05) "يتم تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة بناء على توقعات الزبائن المستقبلية" متوسطاً حسابياً مرتفعاً (4.14)، مما يدل على أن المؤسسة لا تكتفي بتلبية الاحتياجات الحالية، بل تمتلك رؤية استباقية لتطور السوق.

رغم الإيجابية العامة، فقد سجلت الفقرة رقم (06) "تتبنى المؤسسة منهجيات التحسين المستمر مثل 'KAIZEN' في جميع عملياتها" أدنى متوسط في البعد (3.63). وهذا يشير إلى أن الجودة في المؤسسة قد تكون ذات طابع "رقابي"، أي أن التركيز ينصب على مطابقة المواصفات الحالية أكثر من التركيز على فلسفة التغيير المستمر من القاعدة إلى القمة.

على العموم، فقد حقق بُعد تسيير العمليات متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.99)، وهو معدل مرتفع جداً يقترب من درجة "الموافقة الشديدة"، يشير هذا إلى وجود نظام عملياتي منضبط وموثق يعتمد على الرقابة والجودة كركائز أساسية، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد هو الأقل بين جميع الأبعاد (0.316)، مما يدل على وجود إجماع وتوافق كبير جداً بين أفراد العينة حول كفاءة تسيير العمليات في المؤسسة.

و - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد رضا الزبائن ورضا الموظفين

جدول (15): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول رضا الزبائن ورضا الموظفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تظهر نتائج استطلاعات رضا الزبائن تحسناً مستمراً خلال السنوات الأخيرة	3,89	0,629	موافق
02	تعتبر معدلات ولاء الزبائن وإعادة الشراء في مؤسستنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين	4,04	0,693	موافق
03	تظهر المؤشرات الداخلية (مثل قلة الشكاوى) نجاح المؤسسة في تلبية توقعات الزبائن	4,00	0,720	موافق
04	تعكس نتائج استطلاعات الرأي الداخلية مستوى عال من الرضا لدى الموظفين	3,43	0,790	موافق
05	تظهر معدلات دوران العمل والغيابات استقراراً في القوى العاملة بالمؤسسة	3,86	0,803	موافق
06	يتم استخدام نتائج قياس الرضا بفعالية لوضع خطط تحسين ملموسة	3,89	0,685	موافق
07	يتم التعامل مع شكاوى الزبائن بسرعة	3,96	0,838	موافق
08	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام	3,74	1,059	موافق

بُعد رضا الزبائن ورضا الموظفين	3.85	0.538	موافق
--------------------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة التحليلية لنتائج هذا البُعد، نصل إلى الاستنتاجات التالية:

تفوقت الجوانب المتعلقة بالزبائن بشكل ملحوظ، حيث حازت الفقرة رقم (02) "تعتبر معدلات ولاء الزبائن وإعادة الشراء في مؤسستنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين" على أعلى متوسط (4.04)، تليها الفقرة (03) "تظهر المؤشرات الداخلية (مثل قلة الشكاوى) نجاح المؤسسة في تلبية توقعات الزبائن" بمتوسط حسابي قدره (4.00)، هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية قوية في الاحتفاظ بزبائنهم وبناء صورة ذهنية إيجابية لديهم.

وبالرغم من أن جميع الفقرات جاءت في مجال الإيجاب، إلا أن الجانب المتعلق بـ "رضا الموظفين" (الفقرة 04) سجل أدنى متوسط في البعد بقيمة (3.43)، كما سجلت الفقرة (08) "يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام" أعلى تشتت في الآراء بانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح (1.059)، وهذا يشير إلى وجود تباين واضح في شعور الموظفين بالعدالة، مما يستوجب مراجعة السياسات التحفيزية في المؤسسة.

حقق البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.85)، وهو ما يضعه في مجال الموافقة، حيث تشير هذه النتيجة إلى نجاح المؤسسة في موازنة كفتي الرضا (الداخلي والخارجي)، مما يعزز من استقرارها التسويقي والوظيفي، كما يُظهر الانحراف المعياري العام للبُعد (0.538) اتساقاً جيداً في الإجابات.

ز - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد الإدماج في المجتمع

جدول (16): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الإدماج في المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تساهم المؤسسة لفعالية في حماية البيئة وتقليل الآثار السلبية لنشاطها (التلوث، الضجيج)	4,07	0,858	موافق
02	تدعم المؤسسة المبادرات الإجتماعية والعمل التطوعي في المجتمع المحلي بانتظام	4,04	0,744	موافق
03	تلتزم المؤسسة بصرامة بكافة القوانين واللوائح المنظمة لنشاطها المهني والبيئي	4,14	0,525	موافق
04	تتبنى المؤسسة سلوكاً أخلاقياً وشفافاً في تعاملاتها مع المجتمع	3,86	0,970	موافق
05	تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل	4,29	0,600	موافق بشدة

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

06	العمل التطوعي يسهم في تحسين جودة الحياة	3,93	0,900	موافق
07	تعمل المؤسسة على دعم برامج التدريب والتأهيل	4,29	0,659	موافق بشدة
	بُعد الإدماج في المجتمع	4,09	0,503	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء النتائج الإحصائية لهذا البُعد، نخلص إلى الآتي:

حصلت الفقرتان (05) "تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل" و(07) "تعمل المؤسسة على دعم برامج التدريب والتأهيل" على أعلى المتوسطات بقيمة (4.29) وبدرجة موافقة شديدة، وهذا يشير إلى أن التأثير الأكبر للمؤسسة في المجتمع يتمثل في الجانب التنموي الاقتصادي وتطوير الكفاءات البشرية.

نالت الفقرة (03) "تلتزم المؤسسة بصرامة بكافة القوانين واللوائح المنظمة لنشاطها المهني والبيئي" متوسطاً قدره (4.14) مع انحراف معياري منخفض جداً (0.525)، مما يؤكد انضباط المؤسسة تجاه القوانين والتشريعات. كما أن اهتمامها بالبيئة كما توضحه الفقرة (01) "تساهم المؤسسة لفعالية في حماية البيئة وتقليل الآثار السلبية لنشاطها (التلوث، الضجيج)" بمتوسط حسابي قيمته (4.07) يضعها في مصاف المؤسسات الصديقة للبيئة.

سجلت الفقرة رقم (04) "تتبنى المؤسسة سلوكاً أخلاقياً وشفافاً في تعاملاتها مع المجتمع" أدنى متوسط في البعد (3.86)، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.970)، ورغم أنها تظل في مجال "الموافقة"، إلا أن هذا التباين يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز آليات التواصل الشفاف ونشر تقارير دورية تبرز قيمها الأخلاقية في التعامل مع المجتمع المحلي.

حقق هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.09)، وهو ما يضعه في مجال الموافقة بدرجة مرتفعة قريبة من الموافقة الشديدة. تعكس هذه النتيجة صورة ذهنية إيجابية جداً للمؤسسة بوصفها كياناً "مواطناً" يدرك مسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة.

ح- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد النتائج العملية

جدول (17): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النتائج العملية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تظهر النتائج المالية (الأرباح، رقم الأعمال) نموا مستداما خلال الثلاث سنوات الماضية.	4,25	0,645	موافق بشدة
02	تنجح المؤسسة في التحكم وتقليل تكاليف "عدم الجودة" (الخسائر، المرتجعات، الهدر)	3,96	0,793	موافق
03	تظهر مؤشرات الكفاءة التشغيلية (الإنتاجية، زمن الدورة) تحسنا ملحوظا ومستقرا	3,93	0,663	موافق
04	تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها بدقة وموثوقية عالية	4,00	0,544	موافق
05	تمتلك المؤسسة سمعة وصورة ذهنية إيجابية جدا لدى المستثمرين والجمهور العام	4,14	0,756	موافق
06	تساهم النتائج المحققة في تحسين جودة المنتجات	3,93	0,940	موافق
07	يتم تحقيق النتائج في الوقت المحدد	3,71	0,854	موافق
	بُعد النتائج العملية	3.99	0.533	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال استقراء النتائج الإحصائية لهذا البُعد، نصل إلى الاستنتاجات التالية:

تصدرت الفقرة رقم (01) "تظهر النتائج المالية (الأرباح، رقم الأعمال) نموا مستداما خلال الثلاث سنوات الماضية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25)، مما يؤكد نجاح المؤسسة في تحويل نموذج عملها إلى أرباح وقيمة مضافة. تليها الفقرة رقم (05) "تمتلك المؤسسة سمعة وصورة ذهنية إيجابية جدا لدى المستثمرين والجمهور العام" بمتوسط حسابي قدره (4.14)، مما يعكس ثقة المحيط الخارجي في استقرار المؤسسة.

بالرغم من أن جميع النتائج إيجابية، إلا أن الفقرة رقم (07) "يتم تحقيق النتائج في الوقت المحدد" سجلت أقل متوسط حسابي بقيمة (3.71)، وهذا قد يشير إلى وجود بعض التحديات في الالتزام بالجدولة الزمنية الصارمة.

عموما فقد حقق هذا البُعد متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.99)، وهو معدل مرتفع جداً يقترب من درجة "الموافقة الشديدة"، يشير ذلك إلى أن المؤسسة تعيش مرحلة من النضج العملياتي، حيث تنعكس الجهود الإدارية والإستراتيجية بشكل ملموس على نتائجها الميدانية، كما يظهر الانحراف المعياري العام للبُعد

(0.533) تقارباً كبيراً في آراء المبحوثين، مع ملاحظة تشتت طفيف في الفقرة رقم (06) "تساهم النتائج المحققة في تحسين جودة المنتجات"، مما قد يعني أن أثر النتائج المالية على جودة المنتج غير محسوس بنفس الدرجة لدى جميع الأقسام.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

- تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد مستوى مرتفع لتبني القيادة في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، واختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$.
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu \neq 3)$.
 - مستوى الدلالة: $(\alpha = 5\%)$
 - منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 5\%)$ ودرجة الحرية (27) تساوي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$ ، أي (2.052)
- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.78 - 3}{0.516/\sqrt{27}} \right| = 38.812$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 38.812) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة بوجود مستوى مرتفع لتبني القيادة في المؤسسة محل الدراسة قد بلغ (3.78) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس

ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.516). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: يوجد مستوى مرتفع لتبني القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مفاهيم القيادة إلى حد بعيد.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

- تنص الفرضية الثانية على أنه يوجد مستوى مرتفع لتبني الإستراتيجية والأهداف في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، واختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- **مستوى الدلالة:** ($\alpha = 5\%$)

- **منطقة الرفض:** قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$ ، أي 2.052

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.97 - 3}{0.447 / \sqrt{27}} \right| = 46.983$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 46.983) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات حول بوجود مستوى مرتفع لتبني الإستراتيجية والأهداف لدى المؤسسة محل الدراسة قد بلغ (3.97) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.447). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية المتمثلة في: يوجد مستوى مرتفع لتبني الإستراتيجية والأهداف في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة تضع العملاء والموظفين في جوهر بناء إستراتيجياتها وأهدافها.

ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة:

- تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد مستوى مرتفع لتمكين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
 - مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
 - منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$ ، أي 2.052
- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.55 - 3}{0.634/\sqrt{27}} \right| = 29.117$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052) > (T_{cal}=29.117)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات الخاصة بـ بتمكين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة قد بلغ (3.55) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.634). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في: يوجد مستوى مرتفع لتمكين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد، فإن المؤسسة محل الدراسة تولي موظفيها أهمية بالغة سواء من حيث إشراكهم أو حتى من حيث تلبية توقعاتهم.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

- تنص الفرضية الرابعة على أنه يوجد مستوى مرتفع لتسيير الموارد والشركاء في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الاختبار أدناه:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- **مستوى الدلالة:** ($\alpha = 5\%$)

- **منطقة الرفض:** قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي

$$T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052، \text{ أي } (2.052)$$

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.00 - 3}{0.453 / \sqrt{27}} \right| = 46.752$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052) > (T_{cal}=46.752)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة بتسيير المؤسسة محل الدراسة للموارد والشركاء قد بلغ (4.00) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.453). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة المتمثلة في: يوجد مستوى مرتفع لتسيير الموارد والشركاء في المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بنوعية تسيير الموارد والشركاء.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة:

- تنص الفرضية الخامسة على أنه يوجد مستوى مرتفع لتسيير العمليات في المؤسسة محل الدراسة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الاختبار أدناه:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي (2.052)، أي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.99 - 3}{0.316/\sqrt{27}} \right| = 66.732$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=66.732) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة بهذا البعد قد بلغ (3.99) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.316). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة المتمثلة في: يوجد مستوى مرتفع لتسيير العمليات في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على جودة تسيير عملياتها.

سادسا: إختبار الفرضية السادسة:

- تنص الفرضية السادسة على أنه يوجد اهتمام كبير لدى المؤسسة محل الدراسة برضا الزبائن ورضا الموظفين، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)

- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي

$$T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$$

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.85 - 3}{0.538/\sqrt{27}} \right| = 37.890$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=37.890) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة بهذا البعد قد بلغ (3.85) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.538). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية السادسة المتمثلة في: يوجد اهتمام كبير لدى المؤسسة محل الدراسة برضا الزبائن ورضا الموظفين. بناء على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بهذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة على رفع مستويات رضا موظفيها وعملائها على السواء.

سابعاً: إختبار الفرضية السابعة:

- تنص الفرضية السابعة على أنه يوجد اهتمام كبير لدى المؤسسة لتحقيق معيار الاندماج في المجتمع، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)

- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$ ، أي (2.052)

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.09 - 3}{0.503/\sqrt{27}} \right| = 42.995$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 42.995) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة باهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق معيار الاندماج في المجتمع قد بلغ (4.09) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.503). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية السابعة المتمثلة في: يوجد اهتمام كبير لدى المؤسسة لتحقيق معيار الاندماج في المجتمع.

بناءً على إجابات أفراد العينة حول العبارات المرتبطة بوجود بهذا البعد، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيراً بتحقيق معيار الاندماج في المجتمع.

ثامناً: اختبار الفرضية الثامنة:

- تنص الفرضية الثامنة على أن المؤسسة محل الدراسة نجحت إلى حد كبير في تحقيق نتائج عملياتية إيجابية، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، واختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الاختبار أدناه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (27) تساوي $T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052$ ، أي (2.052)
- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.99 - 3}{0.533/\sqrt{27}} \right| = 39.609$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 39.609) > (T_{27}^{\alpha=5\%} = 2.052)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المتعلقة بتحقيق المؤسسة محل الدراسة نتائج عملياتية إيجابية قد بلغ (3.99) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.533). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة الفرضية الثامنة المتمثلة في: نجحت المؤسسة محل الدراسة إلى حد كبير في تحقيق نتائج عملياتية إيجابية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل عملنا على معرفة واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري التميز في مؤسسة كوندور إلكترونكس ببرج بوعريريج.

تناولنا في بداية هذا الفصل تقديمه بالمؤسسة محل الدراسة. ثم التطرق لمنهج الدراسة وإجراءاتها من خلل عرض مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات للإجابة عن إشكالية الدراسة وتفريغها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الإجتماعية ومعالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لغرض معرفة مدى تطبيق النموذج الجزائري التميز في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إثبات فرضيات الدراسة، وتوصلنا في نهاية الفصل إلى وجود تطبيق للنموذج في المؤسسة.

الختمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تم التطرق فيها إلى واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري التميز المؤسسات الاقتصادية لدراسة أجريت على مؤسسة كوندور، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين. خصص الفصل الأول لتقديم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فقد قمنا لدراسة تطبيقية على شركة وتدور باتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

النتائج النظرية:

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب النظري في الآتي:

- 1- التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة؛
- 2- لقد أصبح تحقيق التميز المؤسسي هدفا يراود جميع المنظمات سواء تلك التي تنتمي للقطاع العام أو الخاص، ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية؛
- 3- التميز المؤسسي ليس مجرد محطة تصل إليها المؤسسة بل هو ثقافة تنظيمية مستدامة تتجاوز مفاهيم الجودة التقليدية لتشمل الإستراتيجية القيادية بالرؤية، والتركيز على خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات المصلحة.
- 4- إستند النموذج الجزائري الجودة ركائزه من النماذج العالمية لكنه تكيف مع متطلبات تأهيل المؤسسات الوطنية مما يجعله أداة تشخيصية فعالة لواقع المؤسسة الاقتصادية بالجزائر.
- 5- معايير النموذج (القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الاندماج في المجتمع) تعمل كمنظومة متكاملة حيث تؤدي الممكنات حتما إلى النتائج في حال تفعيلها برؤية متكاملة.
- 6- الهدف الأسمى للنموذج الجزائري التميز ليس مجرد تكريم المؤسسات، بل هو أداة إستراتيجية للدولة لرفع مستوى أداء النسيج الإقتصادي الوطني ليظاهي المعايير الدولية، مما يسهل اندماج المؤسسات الجزائرية في للاقتصاد العالمي.
- 7- معايير النموذج الجزائري صممت لتكون قابلة للتطبيق على مختلف أحجام المؤسسات مما يجعلها مرجعا وطنيا موحد لقياس التميز.

النتائج الميدانية:

- 8- تظهر النتائج تميز المؤسسة في صياغة إستراتيجية مبنية على الحقائق واحتياجات السوق، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز آليات التخطيط التشاركي وإشراك الموظفين بشكل أعمق في صياغة الأهداف الخاصة بوحداتهم لضمان ولاء تنظيمي أكبر وتبين أسرع لتلك الأهداف.
- 9- تُظهر النتائج أن أحسن طريقة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة تكمن في فرق العمل الجماعي. ومع ذلك، فإن الاستثمار في الجودة لن يكتمل دون تحسين نظام الاتصال الداخلي؛ فالموظف يحتاج

إلى الشعور بالحرية في الاقتراح (تمكين الموظفين) وإلى التغذية الراجعة المستمرة حول أداء المؤسسة لتعزيز شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف الجودة.

10- تُظهر النتائج تميز المؤسسة في تأمين بياناتها وإدارة أصولها المادية بكفاءة عالية. ومع ذلك، يوصى بتعزيز آليات التكامل مع الموردين والشركاء، والعمل على تقليل الهدر بشكل أكثر فاعلية، لضمان تحويل كفاءة إدارة الموارد إلى ميزة تنافسية مستدامة تدعم نظام الجودة الشاملة.

11- تظهر النتائج أن التزام القيادة يمثل حجر الزاوية في نجاح أنظمة الجودة في المؤسسة، حيث ينتقل هذا الالتزام من الجانب التنظيمي (توفير الموارد) إلى الجانب السلوكي (القوة الحسنة). ومع ذلك، قد تحتاج الإدارة إلى تعزيز حضورها الميداني في برامج التدريب لتقليص الفجوة المدركة لدى بعض الموظفين.

12- تُظهر النتائج أن المؤسسة تمتلك نظاماً عملياً صلباً يرتكز على التوثيق والرقابة الدقيقة، وهو ما يفسر جودة مخرجاتها. وللوصول إلى مستويات الريادة العالمية، يُنصح بتعميق ثقافة التحسين المستمر (Kaizen) لتصبح ممارسة يومية لدى جميع الموظفين، وعدم الاكتفاء بمؤشرات الأداء التقليدية، لضمان مرونة أكبر في مواجهة تقلبات السوق.

13- تُظهر النتائج أن المؤسسة متفوقة في إرضاء زبائنهم وكسب ولائهم، وهو نجاح خارجي باهر. ومع ذلك، هناك حاجة ملحة للالتفات إلى الجبهة الداخلية، عبر تعزيز قيم العدالة التنظيمية ورفع الروح المعنوية للموظفين، لضمان أن ينعكس رضاهم الداخلي بمزيد من الإبداع في خدمة الزبائن، عملاً بمبدأ "الموظف الراضي يؤدي إلى زبون راضي".

14- تُظهر النتائج أن المؤسسة تمتلك رصيذاً قوياً من المسؤولية الاجتماعية، يتجلى بوضوح في قدرتها على توظيف الشباب وتدريبهم والالتزام بالقوانين. إن استمرار هذا النهج مع تحسين مستوى الشفافية في التواصل المجتمعي سيعزز من شرعيتها الاجتماعية وتنافسيتها على المدى الطويل.

15- تُظهر النتائج أن المؤسسة تمتلك كفاءة عملياتية عالية تترجم بوضوح في نمو أرباحها وتحسن سمعتها السوقية، وللحفاظ على هذا الزخم، ينبغي التركيز على تعزيز إدارة الوقت (Time Management) لضمان تسليم النتائج وفق الجداول الزمنية المخططة، وربط الفوائد المالية الناتجة عن النمو بشكل مباشر في تحسين معايير الجودة النوعية للمنتج.

🚩 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها كآلاتي:

- تعزيز اعتماد التخطيط التشاركي عبر إشراك الموظفين في صياغة الأهداف التشغيلية على مستوى الوحدات؛
- تطوير نظام اتصال داخلي فعال قائم على الشفافية والتغذية الراجعة المستمرة؛
- دعم ثقافة تمكين الموظفين وتشجيعهم على تقديم المقترحات والمبادرات التحسينية؛
- ترسيخ العمل الجماعي كمدخل أساسي لإدارة الموارد البشرية وربطه بأنظمة تقييم الأداء؛
- بناء شراكات استراتيجية مع الموردين وتعزيز التكامل في سلسلة الإمداد؛

- اعتماد أدوات وتقنيات تقليل الهدر لتحسين كفاءة استخدام الموارد؛
- تعزيز الحضور الميداني للقيادة من خلال المشاركة الفعلية في التدريب والتأطير؛
- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر (Kaizen) كممارسة يومية على جميع المستويات التنظيمية؛
- تطوير مؤشرات أداء مرنة ومتكاملة تتجاوز المقاييس التقليدية؛
- تعزيز العدالة التنظيمية لضمان رفع الروح المعنوية للموظفين؛
- تحسين بيئة العمل وتطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية؛
- دعم التوازن بين رضا الزبائن ورضا الموظفين لتحقيق أداء مستدام؛
- تحسين التواصل الخارجي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز الشفافية المؤسسية؛
- تطوير ممارسات إدارة الوقت لضمان الالتزام بالجدول الزمنية؛
- إعادة استثمار الفوائض المالية في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

🚩 **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور تمكين الموظفين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- تأثير الاتصال الداخلي على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العلاقة بين القيادة التحويلية وتبني ثقافة التحسين المستمر.
- أثر العمل الجماعي على فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر، مدحت: الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 2- فاطمة الزهراء، مهدي: المدخل المتكامل لإدارة التميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021.
- 3- المليجي، رضا إبراهيم: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
- 4- الهلالات، صالح علي عودة: إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015 .
- 5- حمدي رضا، هاشم: التميز الإداري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 .
- 6- زكريا، محمد هيبه؛ معمار، صلاح محمد: إدارة التميز: الأسس، المداخل، النماذج، الطبعة الأولى، دار سيبويه للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2015 .
- 7- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 8- بوروبة، فهيمة: دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2020 .
- 9- رافع، حسن: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021.

ثالثاً: المجلات والملفات العلمية

- 10- الزامل، مها بنت عثمان؛ العرافي، سارة علي يحيى: "دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 46، 2025 .
- 11- الشاوش، زائد ناجي ناصر؛ الأديمي، أسامة عبد العزيز محمد علي: "أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 06، العدد 09، 2025 .
- 12- الطائي، علي حسون فندي؛ القيسي، سنان فاضل حمد: "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 87، 2016 .
- 13- زيني، فريدة: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، 2015 .
- 14- زيد الخير، ميلود؛ رشام، كهينة: "جوائز الجودة - خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي"، مجلة معارف، العدد 16، 2014 .

- 15-** قبطان، شوقي: "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي"،
المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2014 .
- 16-** يونس، مصطفى؛ مرزق، سعد: "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات
الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب باللغة الأجنبية

- 17-** Peters, Thomas; Waterman, Robert: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, 1982.

ثانياً: المجلات باللغة الأجنبية

- 18-** Likert, Rensis: "A Technique for the Measurement of Attitudes", Archives of Psychology, No. 140, 1932.
- 19-** Mahdid, Fatima Zohra et al.: "The Algerian Quality Award: A Tool for Supporting Quality and Excellence in Algerian Institutions", International Journal of Economic Perspectives, Vol. 19, No. 02, 2025.
- 20-** Rigrose, Down: "Development of an Organizational Excellence from E-Work", The TQM Journal, Vol. 25, No. 04, 2013.
- 21-**

الملاحق

الملحق رقم 01:



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال والموسومة بعنوان:
"واقع تبني مبادئ النموذج الجزائري للتميز في المؤسسات الاقتصادية"
أملينا منكم أن تحظى الاستبانة بقدر كبير من تعاونكم وأن تنتج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول الموضوع، للعلم فان البيانات المدلى بها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير نقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الإشراف:

إعداد:

د/ مهديد فاطمة الزهراء

- محمادي بشرى

- عقون فاطمة.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب حسب وجهة نظركم.

السنة الجامعية 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ ليسانس
☐ ماستر ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني:

الرقم	معايير التمييز وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الأول: التزام القيادة (الإدارة)						
1	تخصص الإدارة الموارد (المالية، البشرية) اللازمة بفعالية لتنفيذ برامج الجودة					
2	يمثل القادة قدوة حسنة في الالتزام بقيم الجودة والتميز من خلال سلوكهم اليومي					
3	تخصص الإدارة العليا جزءا كبيرا من وقتها لمتابعة وتقييم فعالية أنظمة الجودة					
4	يشارك المديرون بصفة شخصية في أنشطة التدريب ونشر ثقافة التحسين المستمر					

5	توجد آليات واضحة لتقدير وتثمين مجهودات الأفراد والفرق في مجال الجودة.				
6	تعتمد الإدارة أسلوب الباب المفتوح وتستمتع بفعالية لمقترحات واهتمامات الموظفين				
7	يدمج القادة مبادئ الجودة في طريقة تسييرهم اليومية للاجتماعات والعمليات				
8	تلتزم الادارة العليا بوعودها تجاه الأطراف المعنية وتتحمل مسؤولية النتائج				
المعيار الثاني: الإستراتيجية والأهداف					
1	تستند استراتيجية المؤسسة الى فهم دقيق للاحتياجات وتوقعات الزبائن والشركاء				
2	يتم تحويل سياسة الجودة الى أهداف الجودة وقابلية القياس				
3	يشارك الموظفون بفعالية في تحديد أهداف الجودة الخاصة بوحداتهم الادارية				
4	تضمن المؤسسة اتساق وتناغم أهداف الجودة بين مختلف المصالح والأقسام				
5	يتم التوصيل الإستراتيجية وخطط العمل لكافة الموظفين بوضوح لضمان فهمها.				
6	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لفعالية استراتيجيتها وتحديث خطط عملها بانتظام				
7	ترتبط أهداف الجودة مباشرة بزيادة حصة المؤسسة في السوق				
8	تعتمد المؤسسة على بيانات واقعية وموثوقة عند صياغة رؤيتها وأهدافها المستقبلية				

<u>المعيار الثالث: تسيير الموارد البشرية</u>					
1	يتم اعلام الموظفين بانتظام بنتائج أداء المؤسسة في مجال الجودة				
2	تعتمد المؤسسة منهجية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجودة				
3	توفر المؤسسة فرصا متكافئة لجميع العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية				
4	يشعر الموظفون بالحرية في تقديم مقترحات لتحسين العمليات				
5	تعزز المؤسسة روح العمل الجماعي من خلال فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشاكل.				
6	يتم تقييم أداء الموظفين بناءا على معايير عادلة وموضوعية.				
7	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة تضمن تدفق المعلومات من الإدارة الى القاعدة والعكس.				
<u>المعيار الرابع: تسيير الموارد والشركاء</u>					
1	يتم تخصيص الموارد المالية للمشاريع بناءا على أولويات الخطة الاستراتيجية.				
2	تتوفر للموظفين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.				
3	يتم اشراك الموردين والشركاء في مساعي التحسين المستمر للمؤسسة				
4	تعتمد المؤسسة معايير صارمة لضمان جودة وتوافق المشتريات والخدمات الخارجية.				
5	تتم إدارة الأصول (المباني، المعدات، التكنولوجيا) بكفاءة لتحسين الأداء العام.				

6	توجد أنظمة فعالة لحماية وتأمين المعلومات والبيانات الحساسة للمؤسسة.				
7	تتبع المؤسسة سياسة واضحة لتقليل الهدر في إستهلاك الطاقة والمواد الأولية.				
8	يتم تقييم أداء الشركاء والموردين دوريا وتزويدهم بملاحظات لتحسين أدائهم.				
المعيار الخامس: تسيير العمليات					
1	يتم تحديد وتوثيق كافة العمليات التي تساهم في خلق القيمة المضافة للزبائن.				
2	توجد آليات نظامية لجمع وتحليل ملاحظات وشكاوي الزبائن بفعالية.				
3	تتوفر نظم رقابة صارمة تضمن مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات المعتمدة.				
4	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء (kpis) دقيقة لمتابعة كفاءة وسرعة العمليات.				
5	يتم تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة بناء على توقعات الزبائن المستقبلية.				
6	تتبنى المؤسسة منهجيات التحسين المستمر مثل kaizen في جميع عملياتها.				
7	يتم تخصيص الموارد وتفويض الصلاحيات لقادة العمليات لضمان سرعة الإنجاز.				
8	تضمن المؤسسة سهولة وصول الزبائن للمعلومات والدعم الفني بعد عملية البيع.				
المعيار السادس: معيار رضا الزبائن ورضا الموظفين					
1	تظهر نتائج استطلاعات رضا الزبائن تحسنا مستمرا خلال السنوات الأخيرة				

2	تعتبر معدلات ولاء الزبائن وإعادة الشراء في مؤسستنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين				
3	تظهر المؤشرات الداخلية (مثل قلة الشكاوي) نجاح المؤسسة في تلبية توقعات الزبائن.				
4	تعكس نتائج استطلاعات الرأي الداخلية مستوى عال من الرضا لدى الموظفين.				
5	تظهر معدلات دورات العمل والغيابات استقرارا في القوى العاملة بالمؤسسة.				
6	يتم استخدام نتائج قياس الرضا بفعالية لوضع خطط تحسين ملموسة.				
7	يتم التعامل مع شكاوي الزبائن بسرعة.				
8	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام.				
المعيار السابع: معيار الاندماج في المجتمع					
1	تساهم المؤسسة بفعالية في حماية البيئة وتقليل الآثار السلبية لنشاطها (التلوث، ضجيج)				
2	تدعم المؤسسة المبادرات الاجتماعية والعمل التطوعي في المجتمع المحلي بانتظام				
3	تلتزم المؤسسة بصرامة بكافة القوانين واللوائح المنظمة لنشاطها المهني والبيئي.				
4	تتبنى المؤسسة سلوكا أخلاقيا وشفافا في تعاملاتها مع المجتمع.				
5	تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل.				
6	العمل التطوعي يسهم في تحسين جودة الحياة.				
7	تعمل المؤسسة على دعم برامج التدريب والتأهيل.				

المعيار الثامن: النتائج العملياتية				
1	تظهر النتائج المالية (الأرباح، رقم الأعمال) نموًا مستدامًا خلال الثلاث سنوات الماضية.			
2	تتجح المؤسسة في التحكم و تقليل تكاليف "عدم الجودة" (الخسائر، المرتجعات، الهدر).			
3	تظهر مؤشرات الكفاءة التشغيلية (الانتاجية، زمن الدورة) تحسنا ملحوظا ومستقرا.			
4	تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها بدقة وموثوقية عالية.			
5	تمتلك المؤسسة سمعة وصورة ذهنية ايجابية جدا لدى المستثمرين والجمهور العام.			
6	تساهم النتائج المحققة في تحسين جودة المنتجات.			
7	يتم تحقيق النتائج في الوقت المحدد.			

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج « SPSS »

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	27	96,4
Observations Exclues ^a	1	3,6
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	27	96,4
Observations Exclues ^a	1	3,6
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	27	96,4
Observations Exclues ^a	1	3,6
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	27	96,4
Observations Exclues ^a	1	3,6
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	25	89,3
Observations Exclues ^a	3	10,7
Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	61

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	60,7	60,7	60,7
Valide أنثى	11	39,3	39,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	16	57,1	57,1	57,1
Valide سنة 45 إلى 30 من	12	42,9	42,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	3	10,7	10,7	10,7
ليسانس	1	3,6	3,6	14,3
Valide ماستر	22	78,6	78,6	92,9
عليا دراسات	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	18	64,3	64,3	64,3
Valide سنوات 10 إلى 5 من	7	25,0	25,0	89,3
سنوات 10 من أكثر	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1الإدارة_ القيادة_التزام	28	3	5	4,21	,499
2الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	4,14	,705
3الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	3,75	,799
4الإدارة_ القيادة_التزام	28	1	5	3,43	1,034
5الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	3,61	,629
6الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	3,64	,780
7الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	3,75	,844
8الإدارة_ القيادة_التزام	28	2	5	3,71	,897
الإدارة_ القيادة_التزام	28	3	5	3,78	,516
N valide (listwise)	28				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1والأهداف_ الإستراتيجية	28	3	5	4,54	,576
2والأهداف_ الإستراتيجية	28	2	5	4,04	,637
3والأهداف_ الإستراتيجية	28	2	5	3,46	,838
4والأهداف_ الإستراتيجية	28	2	5	3,93	,604
5والأهداف_ الإستراتيجية	28	2	5	3,68	,863
6والأهداف_ الإستراتيجية	28	3	5	3,82	,612
7والأهداف_ الإستراتيجية	28	2	5	3,96	,962
8والأهداف_ الإستراتيجية	28	3	5	4,32	,548
والأهداف_ الإستراتيجية	28	3	5	3,97	,447
N valide (listwise)	28				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1البشرية_المواد_تسيير	27	1	5	3,15	,989
2البشرية_المواد_تسيير	27	2	5	3,59	,747
3البشرية_المواد_تسيير	27	2	5	3,67	1,000
4البشرية_المواد_تسيير	27	1	5	3,22	,974
5البشرية_المواد_تسيير	27	2	5	4,00	,784
6البشرية_المواد_تسيير	27	1	5	3,63	1,115
7البشرية_المواد_تسيير	27	2	5	3,59	1,010
البشرية_المواد_تسيير	27	2	5	3,55	,634
N valide (listwise)	27				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1 والشركاء_المواد_تسيير	27	1	5	4,07	,917
2 والشركاء_المواد_تسيير	27	1	5	3,96	,940
3 والشركاء_المواد_تسيير	27	2	5	3,70	,912
4 والشركاء_المواد_تسيير	27	3	5	4,19	,557
5 والشركاء_المواد_تسيير	27	3	5	4,11	,698
6 والشركاء_المواد_تسيير	28	3	5	4,43	,690
7 والشركاء_المواد_تسيير	28	1	5	3,79	,787
8 والشركاء_المواد_تسيير	28	2	5	3,79	,787
والشركاء_الموارد_تسيير	28	3	5	4,00	,453
N valide (listwise)	27				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1العمليات_تسيير	28	3	5	4,21	,568
2العمليات_تسيير	28	2	5	3,96	,637
3العمليات_تسيير	28	3	5	4,25	,518
4العمليات_تسيير	28	1	5	3,82	,983
5العمليات_تسيير	28	3	5	4,14	,525
6العمليات_تسيير	27	2	5	3,63	,742
7العمليات_تسيير	28	2	5	3,89	,685
8العمليات_تسيير	28	3	5	3,96	,637
العمليات_تسيير	28	3	5	3,99	,316
N valide (listwise)	27				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3	5	3,89	,629
2الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3	5	4,04	,693
3الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	2	5	4,00	,720
4الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	2	5	3,43	,790
5الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	2	5	3,86	,803
6الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3	5	3,89	,685
7الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	2	5	3,96	,838
8الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	27	1	5	3,74	1,059
الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3	5	3,85	,538
N valide (listwise)	27				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1المجتمع_في_الإنعماج	28	1	5	4,07	,858
2المجتمع_في_الإنعماج	28	3	5	4,04	,744
3المجتمع_في_الإنعماج	28	3	5	4,14	,525
4المجتمع_في_الإنعماج	28	1	5	3,86	,970
5المجتمع_في_الإنعماج	28	3	5	4,29	,600
6المجتمع_في_الإنعماج	28	2	5	3,93	,900
7المجتمع_في_الإنعماج	28	3	5	4,29	,659
المجتمع_في_الإنعماج	28	3	5	4,09	,503
N valide (listwise)	28				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1العملياتية_النتائج	28	3	5	4,25	,645
2العملياتية_النتائج	28	2	5	3,96	,793
3العملياتية_النتائج	28	3	5	3,93	,663
4العملياتية_النتائج	28	3	5	4,00	,544
5العملياتية_النتائج	28	3	5	4,14	,756
6العملياتية_النتائج	28	1	5	3,93	,940
7العملياتية_النتائج	28	1	5	3,71	,854
العملياتية_النتائج	28	3	5	3,99	,533
N valide (listwise)	28				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة_القيادة_التزام	28	3.78	.516	.097

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
الإدارة_القيادة_التزام	38.812	27	.000	3.781	3.58 3.98

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
والأهداف_الإستراتيجية	28	3.97	.447	.084

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
والأهداف الإستراتيجية	46.983	27	.000	3.969	3.80	4.14

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البشرية_الموارد_تسيير	27	3.55	.634	.122

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البشرية_الموارد_تسيير	29.117	26	.000	3.550	3.30	3.80

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
والشركاء_الموارد_تسيير	28	4.00	.453	.086

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
والشركاء_الموارد_تسيير	46.752	27	.000	4.004	3.83	4.18

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمليات_تسيير	28	3.99	.316	.060

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمليات_تسيير	66.732	27	.000	3.987	3.86	4.11

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3.85	.538	.102

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	37.890	27	.000	3.852	3.64	4.06

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجتمع_في_الإنعماج	28	4.09	.503	.095

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المجتمع_في_الإنعماج	42.995	27	.000	4.087	3.89	4.28

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمليات_النتائج	28	3.99	.533	.101

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العملياتية_النتائج	39.609	27	.000	3.990	3.78	4.20

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة_القيادة_التزام	28	3.78	.516	.097
والأهداف_الإستراتيجية	28	3.97	.447	.084
البشرية_الموارد_تسيير	27	3.55	.634	.122
والشركاء_الموارد_تسيير	28	4.00	.453	.086
العملياتية_تسيير	28	3.99	.316	.060
الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	28	3.85	.538	.102
المجتمع_في_الاندماج	28	4.09	.503	.095
العملياتية_النتائج	28	3.99	.533	.101

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارة_القيادة_التزام	38.812	27	.000	3.781	3.58	3.98
والأهداف_الإستراتيجية	46.983	27	.000	3.969	3.80	4.14
البشرية_الموارد_تسيير	29.117	26	.000	3.550	3.30	3.80
والشركاء_الموارد_تسيير	46.752	27	.000	4.004	3.83	4.18
العملياتية_تسيير	66.732	27	.000	3.987	3.86	4.11
الموظفين_ورضا_الزبائن_رضا	37.890	27	.000	3.852	3.64	4.06
المجتمع_في_الاندماج	42.995	27	.000	4.087	3.89	4.28
العملياتية_النتائج	39.609	27	.000	3.990	3.78	4.20

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري للتميز المؤسسي
06	المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي
07	المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي وأهميته
08	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي
11	المبحث الثاني: الإطار النظري للنموذج الجزائري للتميز
11	المطلب الأول: مفهوم النموذج الجزائري للتميز وأهدافه
12	المطلب الثاني: إجراءات الترشيح لجائزة الجزائر للجودة
12	المطلب الثالث: معايير الجائزة الجزائرية للجودة
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات العربية حول نموذج الجودة الجزائري
18	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية حول نموذج الجودة الجزائري
19	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

23	تمهيد
24	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور
24	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي
28	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة
29	المطلب الثالث: إنجازات المؤسسة
30	المبحث الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة
30	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
30	المطلب الثاني: أداة الدراسة
32	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
33	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة
33	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
61	قائمة المراجع
70	الملاحق
82	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "واقع استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادئ النموذج الجزائري للتميز" من خلال تسليط الضوء على أهم أبعاد هذا النموذج والركائز التي تقوم عليها في المؤسسات الاقتصادية عموماً ومؤسسة كوندور تحديداً، وبغرض جمع البيانات، فقد تم توزيع إستبيانات على عدد من موظفي المؤسسة البالغ عددهم 30 موظفاً، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تم التحقق من صحة فرضيات من خلال نتائج تحليل معلمة ستودنت.
- تم التحقق من إشكالية الدراسة مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مبادئ النموذج الجزائري للتميز، حيث أن كل أبعاد هذا النموذج محققة.

الكلمات المفتاحية: النموذج الجزائري للتميز، إدارة الجودة، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة كوندور

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the use of the Algerian Excellence Model principles by Algerian companies, through highlighting the main dimensions of this model and the foundations upon which it is based within companies in general, and within Condor Company in particular.

For the purpose of data collection, questionnaires were distributed to a sample of 30 employees working at the company. The study adopted the descriptive method, and the questionnaire was used as the primary data collection tool. Data analysis was conducted using the SPSS software.

The study reached several key findings, the most important of which are:

- The research hypotheses were validated based on the results of the Student's t-test analysis.
- The research problem was confirmed, indicating that the institution under study adopts the principles of the Algerian Excellence Model, as all its dimensions were found to be achieved.

Keywords: Algerian Excellence Model, Quality Management, Economic Institutions, Condor Company