

عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية

The factors to achieve competitive excellence in the industrial groupes

فراح ليلي، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،

farah.leila@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/18 تاريخ القبول: 2021/03/21 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال تقسيم البحث الى قسمين، حيث تناولنا في القسم الأول مفهوم التفوق التنافسي وأساسه ومبادئه، ثم تطرقنا الى التفوق التنافسي في المجمع الصناعي وأهم العوامل التي تحققه، وكنتيجة للبحث أن من أهم مفاتيح وعوامل تفوق المجمعات الصناعية تعزيز الابتكار، التحكم في التكاليف، واستباق توقعات الزبون، اشراك العاملين، احترام الأفراد، القيادة بتواضع.

الكلمات المفتاحية : التفوق التنافسي ؛ المجمع الصناعي.

تصنيف L25 : JEL، L16

Abstract: This study aims to identify the factors for achieving competitive excellence in industrial groupes, and in order to achieve the goal of this study, we addressed this topic by dividing the research into two main parts. In the first section, we dealt with the concept of competitive excellence, its foundations and principles, and then we touched upon competitive excellence in the most important industrial groupes. Factors that achieve it, and as a result of the research is that one of the most important keys and factors for the excellence of industrial groupes is to enhance innovation, control costs, anticipate customer expectations, engage employees, respect individuals, lead with humility.

.keyword: competitive excellence; industrial groups.**JEL classification code : L25, L16**

المؤلف المرسل: ليلي فراح ،

farah.leila@univ-biskra.dz الإيميل

1. مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على التطوير والتحسين المستمر، وأصبحت المنظمات بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة المحيطة سريعة التغيير، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متفوقة ومتفردة في أدائها.

وبغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وأهدافها الاستراتيجية فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان الاستمرارية والقدرة على مواكبة عالم أعمال محوره رأس المال غير الملموس وركيزته المعرفة وادارتها، ومنهجه المتكامل هو التفوق التنافسي.

ومن الشائع اليوم أن نقول إننا في اقتصاد معولم يجب أن تواجه المنظمات المنافسة، بمعنى آخر تلبية متطلبات التنافسية، للقيام بذلك يتبنون على وجه الخصوص استراتيجيات تنظيمية مختلفة بتأكيد ذلك يسعى هذا في الواقع إلى تفسير الطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمات من خلال تأثير متغيرات السياق، مثل التكنولوجيا والسوق، إن وزن هذه القيود سيجعل هياكل التنظيم مفرطة والأخيرة تحددها إلى حد كبير الأولى لذلك فإن هياكل المنظمة سوف تتكيف مع بيئتها، لن تكون هناك طريقة جيدة لتنظيم المنظمات ولكن سيكون من الضروري البحث عن الهيكل الأكثر ملاءمة لحالة معينة، من الضروري أيضاً التأكيد على إلى أي مدى يكون للمورد التنظيمي دور محدد في خلق القيمة وإتقان الميزة التنافسية، ولذلك ظهر ما يسمى بالمجمعات الصناعية كشكل تنظيمي جديد لتلبية هاته المتطلبات.

✓ الإشكالية:

ماهي عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية؟

✓ الأسئلة الفرعية:

– ماهي أسس التفوق التنافسي؟

– ماذا نعني بالمجمع الصناعي؟

– وماهي أهم العوامل التي تساعد المجمعات الصناعية في تحقيق التفوق التنافسي؟

✓ أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- التطرق الى مفهوم التفوق التنافسي
- التعرف على أسس ومبادئ التفوق التنافسي
- محاولة وضع تعريف للمجمع الصناعي
- التعرف على أهم العوامل التي تساعد المجمعات الصناعية في تحقيق التفوق التنافسي.
- ✓ تقسيمات البحث: في هذا البحث قمنا بتقسيمه كما يلي:

➤ التفوق التنافسي

- تعريف التفوق التنافسي
- اهداف التفوق التنافسي
- أهمية التفوق التنافسي
- مبادئ التفوق التنافسي

➤ التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية

- تعريف المجمع الصناعي
- أسباب انشاء المجمعات الصناعية
- تعريف التفوق الصناعي
- مفاتيح التفوق الصناعي
- عوامل التفوق الصناعي

2. التفوق التنافسي:

لقد نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستوى المحلي والعالمي نتيجة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية.

وكانت بداية الاهتمام بمصطلح التفوق في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف Tom Peters and Robert Waterman كتابهما « In Search of Excellence » البحث عن التفوق عام 1982، الذي جاء كردة فعل لتفوق الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية منذ القرن الماضي، وقد أثار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متفوقة بشكل دائم، وانما تجاهد من اجل تحقيق التفوق (saiahi, 2018/2019, p. 88)

1.2. تعريف التفوق التنافسي:

أهم التعريفات التي وردت للتفوق التنافسي ما يلي:

يرى Fahey أن التفوق التنافسي هو شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها، وذلك في نظر زبائنها النهائيين. (Bougaba, 2017, p. 489)

يعرف التفوق التنافسي على أنه الهدف الاستراتيجي الذي يجمع أصحاب المصلحة حول المؤسسة (Fekroune, 2017, p. 23)

يعرفه Katzenback بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والمتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى (souleh, 2013, p. 22)

يعرف التفوق التنافسي على أنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى اشراك العملاء ضمن توقعات الأعمال، انه تحقيق المنظمة لاداء متفوق متنسق (ASQ, 2020)

التفوق التنافسي هو الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من أصحاب المصالح وبالتالي إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل (bensalem, slimani, & douli, 2018, p. 594)

وهو أيضا قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات (bensalem, slimani, & douli, 2018, p. 595) أهداف التفوق التنافسي:

تسعى العديد من المنظمات العالمية الى تبني منهج التفوق رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية: (bensalem, slimani, & douli, 2018, p. 595)

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التفوق التنافسي المعتمدة في إدارة التفوق
- إرساء مبادئ نظم الجودة ومعايير التفوق لدى عاملي المنظمة
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتفوق حسب متطلبات معايير جوائز التفوق المعتمدة من قبل المنظمة
- ضمان تحقيق المنظمة رضا العاملين والعملاء من خلال تفوق أداءهم المستمر
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتفوق

2.2. أهمية التفوق التنافسي: ان أهمية التفوق نابعة من إمكانية المؤسسات في بلورة

القوى الداعمة للتفوق فيها من خلال: (souleh, 2012/2013, p. 24)

- تحقيق معدلات التغيير السريعة
- تحقيق المنافسة غير المحدودة
- تماسك الثقافة التنظيمية
- توفر التعلم المستمر
- تنامي الشعور بالجودة
- القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات

2.3. مبادئ التفوق التنافسي:

بشكل عام يقوم التفوق التنافسي على المبادئ التالية: (Fekroune, 2016/2017, p. 29)

- الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء
- تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء

- وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة
 - تدريب ودعم الموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء
 - تقديم مكافأة الإنجاز
- كما أن الباحثان Tom Peters and Robert Waterman وضعا ثمانية عناصر للتفوق وهي تمثل الخصائص المشتركة للمؤسسات الأكثر نجاحا وهي: (souleh, 2012/2013, p. 27)
- التحيز نحو العمل والفعل: أي الاهتمام بالفعل وليس بالكلام والتنظير والتخطيط الورقي
 - الاقتراب من الزبون من خلال توطيد العلاقة معه وتوجيه عملها لما يريد
 - استقلالية وريادية التنظيم وابداع منتجات وخدمات جديدة ومتميزة
 - تحقيق الإنتاجية من خلال الافراد
 - إدارة مدفوعة بقيم محددة وتتابع الالتزام بها أي أن الإدارة تعطي المؤسسات اهتماما كبيرا للبلورة قيم التميز وغرسها في العاملين لتكون مصدر الهام يدفعهم للعمل
 - مؤسسة تلتزم بما تجيد، حيث لا تدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرة فيها لمجرد جاذبيتها
 - التنظيم البسيط وكوادر إدارية مرنة
 - تنظيم مرن / متشدد بالتزامن، أي أنها تعتمد مبدأ " كن حازما ولكن أعط الحرية" حيث تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والابداع والتجريب مع ممارسة رقابة ومتابعة محكمة.

3. التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية:

قبل التطرق الى التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية وجب علينا الإشارة الى تعريف المجمع كما يلي:

1.3. تعريف المجمع:

يرجع ظهور مجمع الشركات الى نهاية القرن الثامن عشر، عندما تمكنت شركات المساهمة من تكوين مؤسسات ضخمة أصبحت تسعى للعالمية والتوسع خارج بلد المنشأ وتعتبر كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا مهد هذا النوع من الترابط، كما أصبحت عمليات التجمع تتم على المستوى العالمي مع انتقال الإنتاج الرأسمالي من المحلية الى العالمية، إذ أن معظم الشركات عبر الوطن تتخذ أسلوب تجمع الشركات الذي يوفر لها الربط بين دولية الإنتاج ومركزية السيطرة وتتمتع الشركة التابعة بالقدرة على الاندماج في الاقتصاديات المضيفة مع بقاء الشركة المسيطرة في دولة المنشأ تمارس الاشراف على الشركات المنتشرة في بقاع العالم بهدف تحقيق المشروع الاقتصادي الرأسمالي، وكانت المجموعات الأمريكية هي السبابة ثم تبعتها الأوروبية واليابانية والعربية. (zaidi, 2013/2014, p. 2)

تختلف المصطلحات المستعملة في التشريعات المقارنة للتعبير عن مجموعة الشركات، ففي ألمانيا يستعمل مصطلح "الكونزرن" "KONZERN"، وفي فرنسا والدول الأوروبية يستعمل مصطلح "groupe" وفي بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية تستعمل عدة مصطلحات "Parents and subsidiaries, affiliated group"، أما في الجزائر فلم يستعمل مصطلح واحدا للتعبير على مجموعة الشركات بشكل صريح، إذ ان المادة 732 مكرر 4 من القانون التجاري هي المادة الوحيدة في القانون التجاري الجزائري التي ورد فيها مصطلح "المجموعة"، في حين نجده استعمل مصطلح "تجميع الشركات" في الأمر رقم 31/96 ومصطلحي التجميع والمجمع في القرار المؤرخ في 9 أكتوبر 1999. (zaidi, 2013/2014, p. 6)

المجمع الصناعي هو شكل تنظيمي من أشكال التنظيم، أو ما يسمى مجمع الشركات ويعرف على أنه: مجموعة من الشركات المتميزة قانونيا ولكنها مرتبطة ببعضها البعض من خلال نفس مركز صنع القرار، ومركز صنع القرار هذا يسمى الشركة الأم أو الشركة القابضة، والشركات الأخرى تسمى شركات فرعية، وبالتالي عندما تمتلك شركة ما أكثر من نصف رأس مال شركة أخرى، تعتبر الثانية شركة تابعة للشركة الأولى (Duet, 2009, p. 2)

مجمع الشركات تعبير يطلق على الوحدة الاقتصادية التي تتكون من شركتين أو أكثر، تدعى إحدى هذه الشركات بالشركة القابضة بينما يطلق على باقي الشركات تسمية الشركة التابعة، بحيث تكون هذه الشركات مستقلة قانونا عن الأخرى، بينما تشكل وحدة اقتصادية واحدة وذلك عن طريق التبعية التي تفرضها الشركة القابضة. (haroune, 2017, p. 109)

2.3. أسباب انشاء المجمعات الصناعية:

يمكن تلخيص أسباب تكون مجمعات صناعية بعدما كانت شركات عادية الى الأسباب

التالية: (Duet, 2009)

1.2.3. الاستدامة:

يمكن تحليل المجمعات كاستجابة لبيئتها لأنها تقدم الأصول التي تسمح لها بتوسيع مجال عملها والتخصص بهدف تكوين كيانات طويلة الاجل، وقد تلجئ الشركة الام الى استحداث فروع لها للوصول للسوق العالمية، ويكون اللجوء إلى أسلوب المجمع ضروريًا في بعض الأحيان للتأسيس في الخارج وهو التزام ربما يفرضه القانون المحلي لإنشاء شركة تابعة. في هذه الحالة تكون الشركة التابعة نتيجة للتطور الدولي للشركة. الشركة التابعة ما هي إلا نسخة قانونية من التدويل، أيضا قد تنشئ الفروع لسبب استغلال الموارد الاستراتيجية عن طريق الاستحواذ على شركة ما من طرف المجمع.

كما يمكن ان تنشئ الشركة التابعة للتخصص في أداء الأعمال، ويوفر هيكل المجموعة أيضاً إمكانية لأعضاء معينين للتخصص في أداء وظائف مختلفة. نرى أن المجموعات غالباً ما تنشئ وحدات متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والمجالات القانونية، والمحاسبية وما إلى ذلك من أجل تسهيل عملها.

2.2.3. المرونة:

في مواجهة بيئتها تظهر مجموعات الشركات أيضاً صفات المرونة، نود هنا أن نبرز كل مصالح الهيكل القانوني الخاص لمجموعات الشركات الفرنسية التي تحافظ على الفروع ككيانات مستقلة. يوفر هذا الهيكل قدرة كبيرة على التكيف. وذلك لتقليل المخاطر في الوحدات التابعة لها

3.3. تعريف التفوق الصناعي:

التفوق الصناعي هو المفتاح للميزة التنافسية القوية والدائمة للشركة لأنه يضمن لها أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية وخدمة العملاء في سياق التغيير التكنولوجي، والاستعانة بمصادر خارجية، وظهور التجارة الإلكترونية والمنافسة على نطاق عالمي، يعد تحقيق التفوق الصناعي اليوم تحدياً كبيراً للشركات، وفي هذا الصدد فإن نشر تقنيات التصنيع المتقدمة هو عامل نجاح أساس (Kaczmarek & Tidstrom, 2006, p. 52)

3.3. مفاتيح التفوق الصناعي:

إن ما تم الاتفاق عليه كعوامل أساسية للتفوق التنافسي في التنظيمات الصناعية على خلاف خصائصها، في بطولة كأسنا للمجمعات الصناعية الأوروبية في الإصدار الحادي عشر سنة 2005 والتي تم تنظيمها بالشراكة مع معاهد الإدارة الفرنسية INSEAD والألمانية WHU هم ثلاثة عوامل: استباق توقعات العملاء، الابتكار، التحكم في التكاليف، وفي هذه المسابقة تم اختيار المجمعات الصناعية التي تتمتع بكفاءة خاصة، حيث أن حرب

التكاليف والتهديدات تلزمها ببذل الجهود اللازمة للحفاظ على مكانتها، لذا وجب على أي مصنع أو تنظيم يبحث عن التفوق الاعتماد على هاته الركائز الموضحة فيما يلي بنوع من التفصيل: (Remoué, 2020)

– استباق توقعات الزبون:

يطلب العميل دوما المزيد وعليه وجب على المنظمات معرفة كيفية متابعته وحسن توقع سلوكه والاستماع له، ووجب على هاته المنظمات دوما طرح السؤال: كيف تميز نفسك عن منافسك في هذا المجال؟ لذا عليها التأكد من أنها تعرف عميلها تماما (تعرف عن عميل منافسك تعرف مكانتك)، وذلك بالمشاركة قدر الإمكان في البرامج البحثية لعملائها للتأكد من تقديم المنتج الأنسب لهم، وابقائهم تحت السيطرة وتقديم منتجات ومميزات تفوق توقعاتهم.

– تعزيز الابتكار:

من أجل البقاء يجب على المنظمات أيضا تقديم المزيد والمزيد من القيمة المضافة والبحث والتطوير، حيث تستثمر Cherry 7 الى 8% من مبيعاتها سنويا وتحقق جزءا مزيادا من دخلها بفضل براءات الاختراع، كما تعتمد Fresenius أيضا بشكل كبير على ابداعاتها مع تحد أكبر وذلك بتحسين راحة وبقاء المرضى وتسهيل عمل مقدمي الرعاية من بين 1,3 مليون شخص في غسيل الكلى في جميع أنحاء العالم، كما تدعي Fresenius الوصول الى حوالي 120000 مريض يمكن للباحثين والأطباء والخبراء مراقبة عملهم بشكل مباشر.

– التحكم في التكاليف:

إذا كان فهم احتياجات العملاء والابتكار هو حجر الزاوية في التنظيم الصناعي، فإن الانخفاض المستمر في التكاليف التي تفرضها السوق يجبر المنظمات على الأداء باستمرار، يجب أن تكون الإنتاجية والابداع موجودان لمواصلة تبرير وجود موقع صناعي بعد خسارة انتاج لوحات المفاتيح في الصين، وضعت مجموعة الالكترونيات Cherry نفسها لتحدي استعادتها، كيف؟ فقامت بتعديل المعدات الصناعية لأتمتة أقصى عدد من مراحل الإنتاج، مما قلل من الاستثمار مقترنا بإعادة تنظيم العمل، ما سمح بتقليل عدد المشغلين على الخط الإنتاجي، هذا الاجراء جعل من الممكن الحصول على 40% من تكلفة هذه السلسلة في هذا الموقع.

يهدف التحسين المستمر للمنتجات بالتأكد الى زيادة الجودة النهائية للمنتجات ولكنها تسعى الى تحقيق هدف اخر موزع بوضوح الا وهو تحقيق وفورات، واسفرت الاقتراحات التي قدمها الموظفون عن توفير حوالي 800 ألف يورو

4.3. عوامل التفوق في المجمعات الصناعية:

هناك عدة أسس ومبادئ تعتمد عليها الشركات الرائدة والمجمعات المتميزة لتحقيق التفوق التنافسي يمكن حصرها في عشر مبادئ كالتالي: (Rins, 2018)

احترام الأفراد: وهو من المبادئ الأساسية فلكل موظف قيمته ومكانته ويستحق الاحترام، وهي واحدة من أكثر الطرق فعالية هي أن تكون قادرا على اشراك موظفيك في أي تحسين ضروري داخل ادارتهم.

القيادة بتواضع: يتمثل التحسين في المقام الأول في التعرف على أوجه القصور لديك والبحث عن أفضل حل يتضمن التواضع استعدادا للاستماع وقبول اقتراحات الجميع بغض النظر عن منصبهم أو وضعهم داخل الشركة.

السعي لتحقيق الكمال: هذا المبدأ يبدو بعيد المنال ويصعب تنفيذه لانه غالبا تكون هناك مقاومة، فهذا لا يعني أنه لا يمكنك السعي لتحقيقه.

تبني التفكير العلمي: التفوق هو نتيجة التجريب والتعلم المستمر لذلك من الضروري فهم ما يصلح وما لا يصلح من اجل استكشاف أفكار جديدة بشكل منهجي.

التركيز على العمليات: غالبا ما يكون هناك ميل الى القاء اللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور، وفي كثير من الأحيان تكون المشكلة في العملية وليس مع الشخص، وعند حدوث أي خطأ يجب القيا بتقييم أي جزء من العملية حدث بها الخطأ واجراء التعديلات اللازمة.

ضمان الجودة في المصدر: لا يمكن تحقيق الجودة العالية إلا بعد تنفيذ كل جزء من العملية بشكل صحيح، قد يكون من المفيد تنظيم مناطق العمل بحيث تصبح المشاكل المحتملة مرئية على الفور عند حدوث الأخطاء، وبذلك يمكن التوقف لتصحيح الخطأ قبل متابعة العمل.

التفكير بشكل منهجي: في أي شركة كل خدمة مترابطة وكل الأقسام تعمل معا، لذا من المهم أن تفهم العلاقة بين كل الأطراف لانها ستساعدك على اتخاذ القرارات الأفضل.

التواصل المستمر: من اليوم الأول يجب ان يكون الموظفين على دراية بأهداف الشركة وبيان مهمتها، يجب أن يثق الموظف بما تدور وله الشركة ووالى اين تتجه وكيف ستصل لأهدافها وهذا سيساعدهم على موائمة اجراءاتهم واهدافهم مع شركتهم.

إنشاء قيمة للعميل: الشركة التي تتوقف عن تقديم قيمة للعمل لن تكون قادرة على الاستمرار بمرور الوقت ، وهذا هو السبب في انك تحتاج الى فهم احتياجات العميل التي تتطابق مع ما يرغب في دفعه.

تجنب الهدر: وذلك باستخدام أدوات التصنيع الخالية من الهدر في تقنيات المناولة والتخزين، ويمكن تحسين الأداء بشكل كبير وتقليل التكاليف الاجمالية.

4. الخاتمة:

في الختام يمكن وضع أهم النتائج التي توصل اليها بحثنا الذي جاء تحت عنوان عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية كما يلي:

- التفوق التنافسي هو الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من أصحاب المصالح وبالتالي إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل.

-المجمع الصناعي هو شكل تنظيمي من أشكال التنظيم، أو ما يسمى مجمع الشركات ويعرف على أنه: مجموعة من الشركات المتميزة قانونيا ولكنها مرتبطة ببعضها البعض من خلال نفس مركز صنع القرار، ومركز صنع القرار هذا يسمى الشركة الأم أو الشركة القابضة، والشركات الأخرى تسمى شركات فرعية.

-من أهم مفاتيح وعوامل تفوق المجمعات الصناعية تعزيز الابتكار، التحكم في التكاليف، واستباق توقعات الزبون، اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

5. قائمة المراجع:

1. ASQ. (2020, 03 23). WHAT IS ORGANIZATIONAL EXCELLENCE? Récupéré sur ASQ organization: <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>
2. Duet, A. C. (2009, May 15). Les groupes de sociétés: une réponse à la mondialisation. HAL.
3. Kaczmarek, K., & Tidstrom, J. (2006, 1). L'excellence industrielle. Revue ABB. Récupéré sur https://library.e.abb.com/public/99f9ad04db3fe8b2c125712a004ee226/52-54%201M611_FRA72dpi.pdf
4. Remoué, A. (2020, 4 14). les clés de l'excellence industrielle. Récupéré sur usine nouvelle:

<https://www.usinenouvelle.com/article/les-cles-de-l-excellence-industrielle.N45012;>

5. *bensalem abd hakim, slimani ilias & douli souad, The impact of organizational excellence methods on contextual performance (a case study of the National Social Security Fund for non-workers - casnos - Bashar branch), Finance and Business Economies Review, 2,2, (2018, 06 30).*
6. *Bougaba ouerdia, technological innovation approach to achieve competitive excellence of the organization, Abaad Iktissadia Review,2,7, (2017, 12 31).*
7. *Fekroune Nesrine, The role of the strategic information system in achieving the excellence of the institution A case study of the Electric Cables Industry Corporation - General Kabul Branch - Biskra (e.n.i.c.a.b), Biskra university, Department of Management Sciences,(PHD thesis), Algeria, 2017.*
8. *haroune hasan ouroine, Legal aspects of holding companies in Algerian legislation, Journal of Légal Studies, 3,1, (2017, 01 01).*
9. *saiahi lakhdar, The role of transformational leadership in achieving organizational excellence in the economic institution - a case study of the Condor Groupe in Bordj Bou Arreridj -. Department of Management Sciences, M'sila univesity, (PHD thesis), Algeria, (2018/2019).*
10. *souleh sameh, The role of human capital management to achieve excellence for the educated institution: a field study on scientific research centers in Algeria. Biskra university, Département of economic sciences, Algeria, (2012/2013).*
11. *zaidi amal, The legal system for the commercial companies groupes - a comparative study-. Costantine university, Department of legal sciences, Algeria,(2013/2014).*