

اثر استراتيجية التركيز التنافسيه على الوصول الى مرتبة التميز
التنافسي
حازم محمد عبد الفتاح حافظ

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر استراتيجية التركيز على الوصول إلى مرتبة التميز التنافسي ومن أجل ذلك قام الباحث بعمل قائمة استقصاء لقياس آراء واتجاهات أفراد الإدارة العليا لشركات تصنيع البترول المصرية والتي اتضح من تحليلها وجود أثر فعلي لهذه الاستراتيجية على الوصول لمرتبة التميز وبالتالي قام الباحث بوضع إطار منهجي لتطبيق هذه الاستراتيجية داخل الشركات محل الدراسة للوصول إلى مرتبة التميز التنافسي .

Abstract:

The aim of this research is to measure the impact of the strategy of focusing on achieving competitive excellence. For this purpose, the researcher conducted a survey to gauge the opinions and attitudes of the senior management personnel of the Egyptian petroleum manufacturing companies, whose analysis revealed that there is a real effect of this strategy on reaching the rank of excellence. Methodological approach to applying this strategy within the companies under study.



اولاً: مقدمة البحث

يعد السعي للتميز التنافسي في اداء المنظمات والشركات من اكثر الموضوعات اهميه وحداثه في مجال الاداره، حيث اوضحت معايير التميز في مقدمة الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في ادائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الاداريه والوحدات التنظيميه بذل الجهود المكثفه لتحقيق النجاح واحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعه والمرونه والابتكار في ظل التحديات العالميه الجديده.

وقد زاد مفهوم التميز اهمية مع ظهور جوائز عالميه لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الاداء المتميز و ظهور منظمات معنيه بالتميز و تشجيع المنظمات العامله على نبذ الفكر البيروقراطي الذي ينظر الى العميل بانه صاحب حاجه كما برزت على السطح رغبات العملاء بان تعمل الحكومات في الالفية الجديده بروح ومنهج المنظمات المتميزه مما ادى الى تنامي الاهتمام نحو تحقيق الاداء المتميز في المنظمات الحكوميه باعتباره سمة من سمات العصر الحالى.

ويتفق الكثير من الباحثين و الخبراء في مجال الاداره العامه على ان المنظمات الحكوميه تواجه تحديات كثيره لبلوغ الاداء المتميز يصعب مواجهتها او التعامل معها من خلال الاساليب التقليديه مما يستلزم اعاده النظر في النظم والسياسات و البرامج الحاليه حتى يمكن تحقيق التوافق المرغوب مع هذه التحديات.

فالتميز في القطاع الحكومى يتجسد فى مدى قدرة المنظمات على ارضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجهة الامثل ويتحقق ذلك عبر برامج التميز العالميه لتمكين القطاع الحكومى من التفاعل مع متطلبات العصر الحالى.

لذا عملت الكثير من الدول فى العالم على انشاء برامج وجوائز للتميز تستند على استراتيجيات ومعايير التميز العالميه محاولة بذلك الوصول الى درجة التميز فى القطاعات الحكوميه.



وعليه فانه يمكن ومن هذا المنطلق استحداث وبناء نموذج يستند على استراتيجيات ومعايير التميز العالميه ليتناسب مع طبيعة عمل شركات تصنيع البترول المصريه يسهم فى تحقيق التميز فى ادائها فالتميز ليس له حدود لانه نمط فكري وادارى يمكن ان يطبق فى اى جهة صغيره او كبيره حكوميه او خاصه تقدم سلع او خدمات.

وبذلك لا يمكن ترك الوصول الى مرتبة التميز الى الصدفة او الوصول بطريقه عشوائيه وهذا ما دفع الباحث الى محاولة بناء نموذج مقترح للتميز التنافسى فى شركات تصنيع البترول المصريه بالاستفاده من النماذج العالميه والتجارب الاداريه السابقه فى هذا المجال

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

١. قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت اساسا المساهمة فى تحديد وبلورة مشكلة البحث و تكوين فروضه و تحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض و الاساليب المناسبة لجمعها و تحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة وقد مرت هذه الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين الاولى هى الدراسة المكتبيه و الثانية هى المقابلات الشخصية كذلك تحليل للبيانات الثانويه المتاحة
٢. و اتضح للباحث من استعراض الدراسة الاستطلاعية المكتبيه و المقابلات الشخصية انه على الرغم من اهتمام شركات تصنيع البترول المصريه بمنتجاتها الا ان هذه الاهتمام لم يصب فى مصلحة التميز التنافسى للشركات بل انها قد واجهت قصور فى تطبيق استراتيجية التركيز مما اثر تدريجيا على حصتها السوقية بالرغم من انخفاض مستويات اسعار منتجاتها عن المنتجات البديله
٣. لذا يرى الباحث ضرورة تحليل ودراسة اثر تطبيق استراتيجية التركيز على الوصول الى درجة التميز التنافسى لشركات تصنيع البترول التى توضح الاثر الفعلى لهذه الاستراتيجيه على التميز وبالتالي على القدرات التنافسيه



للشركات محل الدراسة وهو ما يهدف الباحث الى تحقيقه من خلال الاجزاء التالية من البحث بدء من استعراض اثر استراتيجية قيادة التكلفة الى الوصول الى الدراسة الميدانية وما تسفر عنه من نتائج وتوصيات

ثالثاً: مشكله البحث

فى ضوء الدراسة الاستطلاعيه التى قام بها الباحث، والظواهر التى توصل اليها من خلال هذه الدراسة، تبين وجود خلل فى تحديد مفاهيم ومداخل التميز لدى الشركات اتضح له من خلال المؤشرات التالية:

- 1- انخفاض الحصة السوقيه للشركات محل الدراسة.
- 2- انخفاض حجم المبيعات والتى قد سبق الاشاره اليها فى الدراسة الاستطلاعيه على الرغم من سعرها الاقل.
- 3- اتجاه شركات قطاع البترول للرقابة المالية الصارمة، ومراعاة حساسية المستهلك عند التسعير المنتجات عند تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وذلك حتى تتمكن تلك المؤسسات من بيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلع وبنفس الجودة. بينما اعتبر شركات القطاع للجودة علي انها عامل غير رئيسي في مواجهة المنافسة، واستخدامها التقنيات المتطورة بما ينسجم مع الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة، فأن الباحث يعزوه لمحاولة تلك الشركات خلق بعض المنتجات التى تبدو وحيدة علي مستوي المنافسين، ولتنفرد ببعض المقاييس التى يقدرها الزبائن بكثرة، وتصبح المشبع الوحيد لهذه الحاجات.
- 4- وجود بعض الفرص التسويقيه الموجوده بالسوق والتى تحاول الشركات اغتنامها ولكن لعدم تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة بالشكل الصحيح لا تستطيع الاستحواذ على هذه الفرص التسويقيه حيث اوضح (٨٠%) من عينة الدراسة الاستطلاعية عدم قدرة منشائهم على منافسة الشركات



- العالمية ودخول شركات كثيره فى الفتره السابقه الى السوق المصرى مما ادى الى اضعاف حجم السوق بالنسبة لشركات تصنيع البترول المصرى.
- ٥- عدم وضوح مفهوم ثقافة التميز ولا استراتيجيات التميز التى تتبعها الشركات حيث افاد (٨٦%) من افراد عينه بان ثقافة التميز لم تنشر بينهم من قبل الادارة العليا وان (٩٠%) من عينة البحث افادو بضعف الدورارات التدريبيه بل وقد لا يسمح لهم بحضورها.
- ٦- كما اكد (٨٨%) بانهم يشعرون بالاحباط نتيجة ضعف حجم المبيعات للشركات على الرغم من ازدياد الطلب على المنتجات البترولية والبتروكيماويه بشكل عام.
- ٧-

وفى ضوء ما تم عرضه من مؤشرات يرى الباحث انه يمكن استنتاج وجود صورته ذهنيه سلبيه لدى شريحه من عملاء شركات تصنيع البترول، بالرغم من توافر عدد من العوامل الداعمه للتميز فى الشركات الى ان تحقيق التميز فى اداء الشركات يتطلب تغييرا مخططا لا عشوائيا وشاملا متوازيا لا جزيئا مرنا متزاملا مع المتغيرات منافسا للتطورات العالميه مؤصلا للحضاره والثقافه والقيم المحليه.

وبالتالى يمكن صياغة المشكله البحثيه فى هذه الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى: تعاني شركات تصنيع البترول من قصور لديها فى فهم وتطبيق استراتيجيه التركيز مما ادى الى التأثير السلبى على القدرات التنافسيه لها.

رابعاً: اهمية البحث

١- الاهميه العلميه:

يستمد هذا البحث أهميته العلميه من اهمية الموضوع الذى يتناوله بالدراسه

وهى:



- أ- إدارة التميز: فالتميز أصبح هاجس كثير من المنظمات خلال الألفية الثالثة، كما أصبح مطلباً رئيساً لدول العالم كافة، وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي قد تضيفه في مجالات مفاهيم التميز، ومعاييرها، وآليات تقويمه، كما تمكن هذه الأهمية في سعى الدراسة إلى بناء نموذج للتميز ينبثق عن بيئة شركات البترول وثقافتها، ويؤدي إلى تحقيق التميز لأدائها، كما ينسجم مع طبيعة الأجهزة الإدارية، ويحقق نشر ثقافة التميز في المجتمع.
- ب- تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج موحد لتطبيق استراتيجية التركيز وهذا يهدف الى تنمية المبيعات وزيادة الحصة السوقية للمنظمات.
- ج- تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي من خلالها يتم بناء نموذج موحد لتطبيق استراتيجية التركيز في شركات البترول بغية الخروج بنتائج وتوصيات لمواجهة المستجدات والتحديات المختلفة.

٢- الأهمية العملية:

- أ- امكانية استفادة شركات تصنيع البترول المصرية من نتائج وتوصيات البحث والاستفادة من تطبيق النموذج المقترح والذي يهدف في النهاية إلى زيادة القدرات التنافسيه وزيادة الحصة السوقية مما له بالغ الاثر على الاقتصاد المصري.
- ب- لوحظ من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع العديد من القيادات التسويقيه بقطاع البترول تناقص الحصة السوقية لقطاع البترول المصري عن نظيره الاجنبي بالاسواق المصرية.
- ج- زيادة القدرات التنافسيه للشركات محل الدراسة مما يؤهلها للمنافسه بقوه إقليميا وعالمياً مما يعد زيادة لنقاط القوة للاقتصاد المصري ككل.



خامساً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث قياس اثر استراتيجية التركيز على التميز التنافسي وبالتالي على القدرات التنافسيه لشركات تصنيع البترول المصرية كما انه يهدف الى مجموعة من الاهداف الفرعيه تتمثل فى الاتى:

- 1- القاء الضوء على استراتيجية التركيز ومدى إدراك الاداره العليا بالشركات بمفهومها وأهميتها.
- 2- استخلاص اهم الدروس المستفاده من تجارب بعض الدول وتجارب بعض الباحثين فى مجالات التميز التنافسي.
- 3- تحديد اهم متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز والتحقق من مدى توافرها فى شركات تصنيع البترول المصريه.
- 4- تحديد الاثر الفعلى لاستراتيجية التركيز على الوصول الى درجة التميز التنافسي
- 5- محاولة التوصل الى مجموعه من التوصيات والنتائج المستخلصه من نتائج الدراسة الميدانيه لتطبيقها بشركات تصنيع البترول المصريه.

سادسا : منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانيه والملاحظه الشخصيه على النحو التالى:

1- الدراسة النظرية:

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانويه اللازمه لتحقيق اهداف البحث وقد اعتمد الباحث فى تكوين الاطار النظرى للدراسة على استقراء الدوريات العلميه المتخصصه والدراسات السابقه التى تناولت موضوع التميز هذا بلاضافه الى الاستعانه بالكتب العربيه والاجنبيه التى تناولت موضوع البحث او احد جوانبه بلاضافه الى ما سبق فقد اعتمد الباحث على النشرات والتعليمات التى



تصدرها شركات تصنيع البترول المصريه والهيئه العامله للبترول المصريه وكذلك موقع وازرة البترول والهيئه العامه للبترول ومواقع شركات البترول وما يتيح من تقارير وخطط وهياكل تنظيميه.

٢- الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على اسلوبى المقابلات الشخصيه وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الاولييه اللازمه لاجراء الدراسة.

سابعاً: فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وفى ضوء اهداف البحث حاول الباحث فى هذه الدراسة الاجابه على التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة من خلال الاجابه عن التساؤلات الفرعيه التاليه:

الفرض الرئيسى الاول:

"يوجد تاثير معنوى لاستراتيجية التركيز وتحقيق التميز التنافسى".

الفرض الرئيسى الثانى:

"تتوافر لدى الشركات محل الدراسة مقومات تطبيق استراتيجيه

التركيز".

ومن هذا الفرض يمكن صياغة أربعة فروض فرعية ألا وهى:

الفرض الفرعى الاول: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة القياده الاستراتيجيه اللازمه لتطبيق استراتيجيه التركيز

الفرض الفرعى الثانى: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة الموارد البشريه اللازمه لتطبيق استراتيجيه التركيز

الفرض الفرعى الثالث: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة النظم الاداريه اللازمه لتطبيق استراتيجيه التركيز

الفرض الفرعى الرابع: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة التكنولوجيا اللازمه لتطبيق استراتيجيه التركيز



ثامنا : تحديد مجتمع وعينة البحث

أ. تحديد مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

وبناءً على موضوع ومشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع موظفي الإدارة العليا من رئيس قسم، ومدير إدارة، ومدير قطاع، بالمستويات الإدارية والمتوسطة والعليا والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب جهة العمل.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب جهة العمل

التسلسل	جهة العمل	اعداد الاداره العليا	النسبه المويه
١	السويس لتصنيع البترول	٣٠٠	٦٢%
٢	النصر للبترول	١٨٠	٣٨%
	المجموع	٤٨٠	١٠٠%

المصدر: الجدول من اعداد الباحث وفي ضوء البيانات التي اطلع عليها من الشركات

ب. تحديد عينة الدراسة الميدانية:

نظراً لان موضوع التميز متعلق بالاداره العليا فإن الباحث سوف يقوم باختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الإدارية رئيس قسم - مدير إدارة - مدير قطاع - مدير عام ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية حسب مدخل التربية الأمريكية الذي يحدد الحد الأدنى المناسب لحجم عينة هذه الدراسة بالعدد (٢١٤).



والعينة الجديدة هي التي تمثل المجتمع، والتي تمكن الباحث من تعميم النتائج التي يتحصل عليها من دراسة أو بحثه لذا قام الباحث بتوزيع عدد (٢١٤) استبانة على أفراد الدراسة بنفسه وعن طريق بعض زملائه في الجهات المعنية، واسترد الباحث عدد (١٩٨) استبانة صالحة للتحليل وباستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة سوف يتمكن الباحث من تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة والجدول التالي يبين حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة ونسبتها المئوية من مجتمع الدراسة حسب جهة العمل.

جدول رقم (٢)

حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة بحسب جهة العمل

م	جهة العمل	حجم عينة المجتمع	نسبة حجم عينة المجتمع	حجم العينة (العدد المسترد من الاستبانات)	نسبة حجم المسترد من الاستبانات
١	السويس لتصنيع البترول	١٠٩	%٥١	١٠٤	%٥٢
٢	النصر لتصنيع البترول	١٠٥	%٤٩	٩٤	%٤٨
	المجموع	٢١٤	%١٠٠	١٩٨	%١٠٠

المصدر من اعداد الباحث في ضوء تحديد عينة الدراسة.

وقد راعى الباحث أن يكون نسبة توزيع الاستبانات على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة (رئيس قسم، مدير إدارة، مدير قطاع، مدير عام) متوافقاً مع نسبة تمثيلها الحقيقي في المجتمع الأصلي، لتكون العينة عشوائية طبقية، كما هو موضح في الجدول التالي.



جدول رقم (٣)

نسب توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة على الفئات (الرتب) المختلفة

النسبة المئوية في العينة	عدد أفراد عينة الدراسة (العدد المسترد من الاستبانات)	النسبة المئوية في المجتمع	عدد عينة أفراد الدراسة	الوظيفة
١٦%	٣٢	١٧%	٣٦	مدير عام
١٢%	٢٣	١٣%	٢٧	مدير قطاع
٣٠%	٥٩	٣٠%	٦٥	مدير إدارة
٤٢%	٨٤	٤٠%	٨٦	رئيس قسم
١٠٠%	١٩٨	١٠٠%	٢١٤	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء تحديد عينة الدراسة.

ويتضح من الجدول أن العينة عشوائية طبقية للتقارب الكبير في نسب فئات الرتب لكل من عينة ومجتمع الدراسة، فهي متوافقة إلى حد كبير مع نسبة تمثيلها الحقيقي في المجتمع.

تاسعا : حدود البحث

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

أ- الحدود المكانية:

تركز الدراسة على الإدارة العليا لشركات تصنيع البترول تشرف عليها الهيئة العامة للبترول بمدينة السويس وتشمل هذه الدراسة: شركة البترول السويس. وشركة النصر للبترول.

ب- الحدود الموضوعية:



يقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على تحديد التأثير المعنوي لاستراتيجيات بورتر على التميز التنافسي كما تقوم الدراسة بالتحقق من مدى توافر متطلبات و مقومات التميز التنافسي لدى الشركات

ج- الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على القيادات (الاداره العليا) رئيس قسم. مدير اداره. مدير عام. رئيس قطاع من التي تشرف عليها الهيئة العامة للبترول بالاضافه الى عملاء هذه الشركات

د- الحدود الزمنية:

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الفتره ٢٠١٤ الى ٢٠١٧ ميلادية.

عاشرا: هيكل البحث

تحقيقاً لا أهداف الدراسة وانطلاقاً من فروضها واستكمالاً لما سبق الإشارة إليه سيتم بمشيئة الله تناول الجوانب التالية:

الفصل الاول: الدراسات السابقة والاطار العام للبحث

ينقسم هذا الفصل الى مبحثين حيث تناول الباحث في المبحث الاول عرض وتحليل الدراسات السابقة العربيه والاجنبيه التي تناولت موضوع استراتيجيه قيادة التكلفة والتميز والعلاقه بينهم مع التعليق على هذه الدراسات وبيان مدى اتقاقها او اختلافها مع البحث الحالى ثم استخلاص الفجوة البحثيه، وفي المبحث الثانى من هذا الفصل تم التعريف بصناعة البترول فى جمهوريه مصر العربيه التى تمثل مجال اجراء الدراسة الميدانيه وعرض الدراسة الاستطلاعيه و التى من خلالها تم تحديد مظاهر المشكله وبناء عليه تم تحديد مشكله البحث، اهميه البحث، اهداف البحث، متغيرات البحث، فروض البحث، المنهجية المتبعه فى إعدادة بالاضافه الى حدود البحث.



الفصل الثانى: الاطار المفاهيمى لاستراتيجية التركيز والنماذج العالميه

وينقسم هذا الفصل الى مبحثين حيث يتناول الباحث فى المبحث الاول الاطار النظرى للتميز والتنافسيه ومفهومهم ومكوناته بالاضافه الى استراتيجيات التميز العالميه وسوف يقوم الباحث بايضاح العلاقة بين استراتيجيات التميز وتحقيق التميز التنافسى لدى الشركات محل الدراسة كما اتجهت الباحثة فى المبحث الثانى الى وضع عدد من نماذج التميز العالميه والعرييه ولبعض الباحثين العرب وعلق عليها واستخلص الدروس المستفاده منها ونقاط القوه ونقاط الضعف فيها

الفصل الثالث: الدراسة الميدانيه

ينقسم الى مبحثين حيث يعرض الباحث فى المبحث الاول الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانيه من خلال استعراض تحديد مجتمع وعينة البحث وكيفية تصميم قائمة الاستقصاء التى تمثل اداة البحث وتحديد اساليب التحليل الاحصائى للبيانات المستخدمه بالاضافه الى قياس صدق قائمة الاستقصاء وثباتها وفى المبحث الثانى يعرض الباحث تحليلا وتفسيرا لنتائج الدراسة الميدانيه من خلال تحليل لكل البيانات التى تم جمعها من خلال استقصاء الفئات موضوع البحث والتعليق عليها.

الفصل الرابع: اختبار الفروض

يعرض الباحث فى هذا الفصل النتائج الاحصائيه لتحليل قائمة الاستبيان وذلك من اجل التحقق من صحة او عدم صحة فروض الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

يعرض الباحث من خلال هذا الفصل مناقشة و تفسيراً لاهم نتائج الدراسة الميدانيه، والدلالات العلميه والتطبيقية لها، واهم التوصيات التى يوصى بها الباحث فى ضوء ما توصلت اليه دراسه من نتائج ودلالات.



حادى عشر : تحليل الدراسة الميدانية

بعد عمل الدراسة الميدانية استطاع الباحث تحليل قائمة الاستقصاء و المعده لهذا الغرض و التى قد تمت عرضها على العديد من استاذة ادارة الاعمال و تم التحقق من ثباتها .

وقد كانت نتيجة تحليل الدراسة الميدانية كالاتى :

١. تم تاكيد عينة البحث على ان هناك ارتباط وثيق بين كلا من تطبيق استراتيجىة التركيز و الوصول الى مرتبة التميز
٢. تم التحقق من نتائج الدراسة الميدانية ان شركات تصنيع البترول المصرية لم تستطيع التركيز على سوق معين من الاسواق (مثل سوق سيارات الديزل او النقل بانواعه او سوق الزيوت او سوق المواد الكيماوية او اسواق زيوت محركات البنزين إلخ) حيث اكدت نسبة ٨٨% من عينة البحث تشتت منتجات الشركات محل الدراسة بين العديد من الاسواق
٣. اتضح للباحث ان استراتيجىة التركيز مهمة لزيادة المبيعات حيث افادت بذلك نسبة ٨١% من عينة البحث
٤. اتضح للباحث عزوف عدد كبير من العملاء عن شراء منتجات الشركات محل الدراسة وهذا ما اكده ٨٧% من عينة البحث وذلك بالرغم من انخفاض السعر الا ان المنافسين اعتمدو على جودة المنتج بالاضافة الى التركيز على اسواق معينة
٥. اتضح للباحث عدم نشر ثقافة التميز بين العاملين وذلك ما اكد عليه ٧٨% من عينة الدراسة مما يعد عاملا مهما فى نجاح تطبيق اى استراتيجية للتميز ككل
٦. اتضح للباحث توافر متطلبات الموارد البشرية و التى تعد من اهم المتطلبات لضمان التطبيق الناجح لاستراتيجىة التركيز وهذا ما اكده ٦٧% من عينة



البحث وهى نسبة مقبولة للباحث وذات دلالة على توافر هذا المتطلب من متطلبات التطبيق .

٧. اتضح للباحث توافر متطلب القيادة وهى شئ هام جدا لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجية وهذا ما اكده ٨٨% من عينة البحث و بالتالى فان درجة توافر هذا المتطلب هى درجة كبيرة

٨. اتضح للباحث ان النظم الادارية داخل الشركات محل الدراسة هى نظم مرنة كما انها نظم تتسم بالسهولة فى الاتصال و سهولة توصيل التغذية المرتدة عند اتخاذ اى قرارا او عند تطبيق اى استراتيجية و التى تعد من اهم اسباب نجاح تنفيذ استراتيجية التركيز حيث افاد بذلك ٧١% من عينة الدراسة

٩. اتضح للباحث توافر التكنولوجيا المطلوبة لانجاح تطبيق استراتيجية التركيز و تكنولوجيا التصنيع التى تعد من اهم عوامل نجاح تطبيق الاستراتيجية وافادت بذلك نسبة ٨١% من عينة الدراسة

اثنى عشر: اهم النتائج

أ. نتائج اختبار الفروض:

فيما يلى يعرض الباحث اهم النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

جدول رقم (٤)

نتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	النتيجة
١	الفرض الرئيس الاول	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانية
٢	الفرض الرئيسى الثانى	ثبت صحة هذا الفرض من خلال



الدراسة الميدانية		
ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانية	• الفرض الفرعى الاول	٣
ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانية	• الفرض الفرعى الثانى	٤
ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانية	• الفرض الفرعى الثالث	٥
ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانية	• الفرض الفرعى الرابع	٦

المصدر: من اعداد الباحث فى ضوء عرض نتائج الدراسة.

ب. نتائج تحقيق اهداف البحث:

تم تحقيق اهداف البحث والتي يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

مدى تحقيق اهداف البحث

النتيجة	الاهداف	م
تم تحقيق هذا الهدف من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة العربيه والاجنبيه وتم التحقق منه فى اجراء الدراسة الاستطلاعيه حيث قد	القاء الضوء على استراتيجيه التركيز ومدى ادراك الاداره العليا بالشركات بمفهومها واهميتها	١



<p>تم الوصول من خلالها على مدى ادراك عينة البحث لمفهوم التميز و استراتيجياته و اهميته</p>		
<p>تم تحقيق هذا الهدف من خلال استعراض النماذج العربيه والعالميه فى التميز كما تم عرض بعض نماذج للوصول الى التميز كما تم استخلاص اهم الدروس المستفاده</p>	<p>استخلاص اهم الدروس المستفاده من تجارب بعض الدول وتجارب بعض الباحثين فى مجالات التميز الادارى</p>	٢
<p>تم تحديد اهم اهم متطلبات تطبيق استراتيجيه التركيز كما تم القياس بقياس مدى توافرها من خلال الدراسة الميدانيه للبحث</p>	<p>تحديد اهم متطلبات تطبيق استراتيجيه التركيز والتحقق من مدى توافرها فى شركات تصنيع البترول المصريه</p>	٣
<p>تم هذا عن طريق قياس الاثر الفعلى لتطبيق استراتيجيه التركيز حيث ظهر للباحث وجود اثر وعلاقة ذات دلالة احصائية نتيجة الفرض الاول</p>	<p>تحديد الاثر الفعلى لاستراتيجيه التركيز على الوصول الى درجة التميز التنافسى</p>	٤
<p>تحقق هذا الهدف من خلال عرض اهم النتائج والتوصيات للبحث من خلال الفصل الخامس</p>	<p>محاولة التوصل الى مجموعه من التوصيات والنتائج المستخلصه من نتائج الدراسة الميدانيه لتطبيقها بشركات تصنيع البترول المصريه</p>	٥

المصدر: من اعداد الباحث فى ضوء عرض نتائج الدراسة.



ثالث عشر : اهم توصيات الدراسة

أ. توصيات الدراسة الميدانية:

يرى الباحث وبعد انتهاء الدراسة الميدانية للدراسة ان يوصى بما يلي:

١. ضرورة توجيه شركات قطاع البترول المصرى الى اعتماد استراتيجية التركيز التى تم عرضها سواء منفردة او مع اى استراتيجية اخرى من استراتيجيات التميز لما ثبت لها من اثر معنوى على الوصول الى مرتبة التميز التنافسى

٢. ضرورة العمل على زيادة درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز التنافسيه

ب. توصيات بتطبيق استراتيجية التركيز التنافسيه:

بعد ان توصل الباحث الى ان هناك اثر فعلى ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التركيز و الوصول الى درجة التميز الادارى لذا يوصى الباحث بالآتى:

١. ضرورة تطبيق شركات تصنيع البترول لاستراتيجية التركيز والتركيز على سوق معين.

٢. ضرورة متابعة تنفيذ الاستراتيجية للحد من الانحرافات الخاطئه عند تنفيذ الاستراتيجية.

٣. ضرورة متابعة مفردات التغذية المرتده للاستراتيجية لتصحيح اى انحراف ناتج عند تنفيذ الاستراتيجية.

٤. ضرورة نشر ثقافة التميز لدى العاملين بهذا القطاع من اجل زيادة درجة تاهيل هذه الموارد البشرية.

٥. ضرورة متابعة احدث التكنولوجيا المتاحة فى مجال العمل ومحاولة الحصول عليها لزيادة متطلب التكنولوجيا اللازمه لتطبيق استراتيجية التركيز.



٦. ضرورة العمل على متابعة النظم الاداريه فى الشركات و جعلها اكثر مرونة بشكل يسمح بتطبيق استراتيجيه التركيز.
٧. ضرورة متابعة القادة و العمل على نشر ثقافة التميز واستخدام احداث الطرق العلميه فى اختيارهم وذلك لزيادة متطلب قياده الاستراتيجيه اللازمه للتطبيق الناجح لاستراتيجية التركيز.

ج. توصيات عامة

١. العمل على تبني قطاع تصنيع البترول لجائزة فى التميز التنافسي وذلك لتشجيع الشركات على الوصول الى هذه الدرجه.
٢. العمل على نشر ثقافة التميز بين كل المستويات الاداريه للعاملين فى شركات تصنيع البترول.
٣. ضرورة العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لشركات تصنيع البترول وذلك لادارج ادارة للتميز.
٤. ضرورة دراسة العوامل المعوقه للتميز فى شركات تصنيع البترول المصريه.
٥. ضرورة دراسة سبل الحد من معوقات التميز فى قطاع تصنيع البترول.

ومن اجل تنفيذ هذه التوصيات على ارض الواقع قام الباحث بوضع خطه زمنيه لتنفيذ هذه التوصيات كما انه قام بتحديد الجهة المعنيه بالتنفيذ من اجل سرعة تنفيذ هذه التوصيات والوصول الى التميز التنافسي بالقطاع موضحه بالجدول التالى:



جدول رقم (٦)

التوصيات المقترحة وسبل تنفيذها

م	التوصيه	الجهة المعنيه بالتنفيذ	اليات ومتطلبات التنفيذ	المده الزمنيه للتنفيذ
١	ضرورة تبنى شركات تصنيع البترول للنموذج المقترح لاستراتيجيات تحقيق التميز التنافسى	رؤساء مجالس ادارات الشركات	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ اجراءات فعلية نحو تطبيق النموذج المقترح و اختيار احدى الاستراتيجيات التنافسيه لتطبيقها سواء منفردة او مندمجه ضرورة العمل على زيادة درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجيات التميز 	٣ اشهر الى ٦ اشهر
٢	ضرورة انشاء جائزة للتميز فى قطاع تصنيع البترول	وزارة البترول + الهيئه العامه للبترول	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الائحه التنفيذيه لجائزة التميز فى شركات تصنيع البترول تحديد شروط لجازه التميز فى شركات تصنيع البترول 	٦ اشهر الى عام لتحديد الاليات والاعلان عن الجائزه



	<ul style="list-style-type: none"> • الاعلان عن الجائزه • تحديد مكافاه جيده • للفائزين فى الجائزه 			
٣ اشهر لتطبيق النموذج	<ul style="list-style-type: none"> • دعم الاداره العليا فى المقام الاول • ضرورة توفير متطلبات تطبيق استراتيجيات التميز داخل الشركات • ضرورة سعى الشركات نحو التميز • تطبيق احد الاستراتيجيات التى يبنى عليها التميز 	وزارة البتترول + الهيئه العامه للبتترول + مجالس ادارات الشركات	ضرورة تبني شركات تصنيع البتترول للنموذج المقترح لتحقيق استراتيجيات التميز التنافسى	٣
واجبة التنفيذ الان فى خلال الشهر الاول	<ul style="list-style-type: none"> • تعديل الهيكل الوظيفى للشركات عن طريق انشاء الاداره المطلوبه واقسامها 	مجالس ادارات شركات تصنيع البتترول	ضرورة انشاء ادارة للتميز فى كل شركة من شركات تصنيع البتترول	٤
بعد انشاء ادارة	<ul style="list-style-type: none"> • تبنى ادارة التميز • نشر كتب تعريفيه 	وازة البتترول +	ضرورة نشر ثقافة	٥



التميز وبعد اقصى ٣ اشهر	عن التميز • توضيح اهمية التميز للشركات • توضيح اثر التميز على الحصه السوقيه للعاملين	الهيئه العامه للبنترول	التميز بين العاملين	
٦ اشهر الى عام	• العمل على وضع برامج تدريبيه لتعريف العاملين بالتميز وماهيته واهميته ودوره فى علوا شان الشركات	مجالس ادارة الشركات + ادارة الموارد البشريه	ضرورة تدريب العمالة على كافة النواحي التي تساعد على تحقيق التميز في أعمالهم	٦
شهر لانشاء الاداره المطلوبه ثم المتابعه المستمرة للتوصيه	• انشاء ادارة للابحاث الاداريه و بوزارة البنترول • تتولى هذه الاداره دراسة معوقات التميز التي تظهر وكيفية التغلب عليها	وزارة البنترول	ضرورة دراسة مسببات العوامل التي تحد من تحقيق التميز في بعض شركات قطاع البنترول ودراسة الاسباب التي قد تحد من اهتمام بعض الشركات بالتميز	٧

المصدر: من إعداد الباحث في إطار عرض التوصيات الخاصة بالدراسة.



المراجع:-

١. ابراهيم عبدالله المنيف – القيادة الإدارية المتميزة – جائزة الامير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٧
٢. أحمد سيد مصطفى. "الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والغير الاستراتيجي. الناشر المؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠١.
٣. أحمد علي عبود – دورة برنامج الجودة والتميز في تطوير الأداء الحكومي بالتطبيق على وزارة الداخلية كيف ولماذا – الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦.
٤. خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٧.
٥. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية.. المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م
٦. أمال ياسين المجالي ، مدي توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٣٦ ، عدد ١ ، ٢٠٠٩ .
٧. جرجس الغضبان، "الصيانة المنتجة الشاملة والجودة"، مجلة الجودة، العدد ١١ ، سبتمبر ٢٠٠٠ ، المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيات، دمشق.
٨. رجال علي، إلهام يحيوي، "الجودة تكلف باهضا"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الاول، مطبوعات جامعة باتنة.
٩. بن جدو محمد الامين دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التميز جامعة الجزائر – ٢١٣.
١٠. بوازيد وسيلة –مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية طيف – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية – وعلوم التسيير – جامعة سطيف – الجزائر ٢٠١٢ .
١١. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية وعلوم التسيير "رسالة ماجستير جامعة الجزائر". ٢٠٠٦ .
١٢. أحمد بلالي. "استراتيجية التنافس كأساس الميزة تنافسية مستدامة ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول: "الأداء المتميزة للمنظمات والحكومات". جامعة زرقلة ٨-٩ مارس ٢٠٠٥.



13. Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Strategie: Synthese de cours & exercices corriges, (France: Pearson education, 2006)
14. Anne Gratacap ET Pierre Medan, management de la production, DUNOD, Paris 2001.
15. Beckhard, Richardm Organization development strategies and models, California Addison, Wesley publishingcom.
16. Burnill, claudew, ledolter, Johannes, Achieving Quality through continual improvement, John Willey & sons, 1999.
17. Chase, Richard, B. Aquelano, Nicholas, J. Production and operation management: Manufacturing and services, 7th ed., the me Grow Companies, 1994.
18. CHRIS WOODS, L'Excellence avec unemajusulte, Articlesur Internet publier le 24/03/2007, WWW.managementagora.com,(consulte le 15/02/2009).
19. ARMITAGE.J and others, The 7 essentials of business excellence, Article Internet publiersur WWW.7thwavesolutions.com /offerings/ guided_solutions, Consultee le 05/02/2009.
20. Alayes, Raed (2006). Measuring Service Excellence in Banking Industry Using an Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context, Doctoral Dissertation, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
21. ALdallal, Mohamed (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
22. <http://WWW.hrdiscussion.com/hr17506.html>- date for browsing 6/2016
23. www.jccq.qc.ca/client le date for browsing 10/6/2016
24. www.iseor.com le date for browsing 17/6/2016