

أثر تطبيق الإستراتيجيات العامة للتنافس على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية (دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري)

أ.د. محمد عباس ديوب*

د. نسرين عبد الرحمن**

مضر مسعود عبد الله***

(تاريخ الإيداع ٢٦ / ١١ / ٢٠١٩ . قُبِلَ للنشر في ٢٧ / ٢ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات التنافس (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز)، وأثرها على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة البحث، وبلغ عددها (١٠٦ من المفردات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وجرى الاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss 19 في تحليل البيانات، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١- جميع الإستراتيجيات التنافسية المدروسة (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز)، مطبقة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.11) في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وكانت إستراتيجية قيادة التكلفة أكثر الإستراتيجيات تطبيقاً، وجاء تطبيقها بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٣٨)، تليها إستراتيجية التمييز بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.1٢)، ثم إستراتيجية التركيز بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.84).

٢- إن أبعاد التميز التنظيمي محققة في شركات الصناعات الغذائية المدروسة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٢٣).

٣- تؤثر الإستراتيجيات التنافسية على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بشكل دال إحصائياً، وبدرجة ارتباط طردي متوسط.

٤- تؤثر إستراتيجية قيادة التكلفة على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بشكل دال إحصائياً، وبدرجة ارتباط طردي ضعيف.

٥- تؤثر إستراتيجية التمييز على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بشكل دال إحصائياً، وبدرجة ارتباط طردي متوسط.

٦- تؤثر إستراتيجية التركيز على التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بشكل دال إحصائياً، وبدرجة ارتباط طردي متوسط.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجيات التنافسية، التميز التنظيمي، شركات الصناعات الغذائية.

*الأستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

**الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

***طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

The influence of the application of general competitive strategies on organizational excellence in the food industry companies (A field study on food companies operating in the Syrian coast)

Dr. Mohammad Abbas Dayyoub *
Dr. Nesreen Abd Alrahman **
Modar Massoud Abdullah ***

(Received 26 / 11 / 2019 . Accepted 27 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the level of application of competitive strategies (cost leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy) and its impact on organizational excellence in the food industries operating in the Syrian coast. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to the sample of the study (106). and the researcher used the survey approach and relied on the statistical program Spss 19 in analyzing the data. The researcher reached the following results:

- 1- The degree of applying competitive strategies in the food industry companies operating in the Syrian coast came in a medium degree with an average of (3.11). The guideline was the prevailing style and its application was high with an average of (3.8), followed by the trend towards cost leadership strategy with a high mean (3.4), then the differentiation strategy with an average of (3.1), and finally the moderately focus strategy with an arithmetic mean (2.8).
- 2- The dimensions of organizational excellence achieved in the studied food industry companies with a medium degree, with an average of (3.23).
- 3- There is a significant relationship between the application of competitive strategies and organizational excellence in the studied companies (medium positive correlation) .
- 4- There is a significant relationship between the application of cost leadership strategy and organizational excellence in the studied companies (Low positive correlation).
- 5- There is a significant relationship between the application of the differentiation strategy and organizational excellence in the studied companies (medium positive correlation).
- 6- There is a significant relationship between the application of the focus strategy and organizational excellence in the studied companies (medium positive correlation).

Keywords: competitive strategies, organizational excellence, food industry companies.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

** Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

*** Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria.

Email: modar.abdullah@gmail.com

مقدمة:

إن ما يعيشه العالم من ظواهر متغيرة وسريعة في ظل المنافسة والعولمة وما يشهده من تغيرات في حجم الأسواق، ومن تطور تكنولوجي وتزايد في حجم المعارف والمعلومات، واختلاف في أنماط الإنتاج، وما صاحب ذلك من تغيرات في أذواق المستهلكين وأنماطهم السلوكية، فرض على المنظمات التوجه نحو التميز والتفوق والإبداع حتى تكون قادرة على مواجهة هذه التغيرات والتحديات الكبيرة، وبالتالي فإن التميز أصبح ضرورة ملحة لأي منظمة تريد الاستمرار في ظل المنافسة، وذلك لأن عصر المنافسة والانفتاح لم يعد يعترف بأداء نمطي تحدده الوظيفة التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز والابتعاد عن الروتين في الأداء والسلوك (البحيصي، ٢٠١٤، ص ٢).

إن الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وزيادة مستويات المرونة والتنسيق فيها بالشكل الذي يتناسب مع المتغيرات التنافسية الحاصلة في البيئة الخارجية، وتعزيز ثقافة التوجه بالعملاء والعاملين، والعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج بالشكل الذي يفوق ما يقدمه المنافسون، وزيادة الاعتماد على الابتكار كأسلوب لإدارة الموارد التنظيمية ولتقديم منتجات تنافسية جديدة، والقيام بوضع خطط تنافسية بعيدة المدى تنطلق من واقع المشكلات السوقية التي تواجه المنظمة، يؤدي للوصول إلى بنية تنظيمية متكاملة، وتنمية مستدامة تضمن تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية، وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقدرات التنافسية، وهذه الأمور مجتمعة تستدعي الاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية التي تساعد في حال تطبيقها على تطوير الأداء التنافسي، وبناء وتعزيز المزايا والقدرات التنافسية المستدامة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من الوصول إلى مواقع تنافسية متقدمة تمكنها من الاستمرارية ضمن بيئة عمل تتنافس فيها المنظمات للحاق بمسيرة التنمية الشاملة. وبالتالي ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير تطبيق الإستراتيجيات التنافسية على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وذلك بهدف الحصول على مجموعة من النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتحقيق التميز في أداء هذه الشركات.

أهمية البحث وأهدافه:**أهمية البحث:**

١. **من الناحية النظرية:** تنبع أهمية البحث من خلال سعيه لدراسة الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز)، ومحاولة التعرف إلى الإستراتيجيات المطبقة في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، إضافة إلى دراسة التميز التنظيمي، ومن ثم دراسة العلاقة بين تطبيق الإستراتيجيات التنافسية وبين التميز التنظيمي في هذه الشركات، بالشكل الذي يسهل عملية اختيار وتطبيق الإستراتيجية التنافسية المناسبة، والتي تحقق الأهداف المرجوة منها في تعزيز التميز التنظيمي.

من

٢.

الناحية العملية: تكمن أهمية الدراسة العملية في كونها تطبق في قطاع الصناعات الغذائية الذي يشكل رافداً أساسياً للاقتصاد السوري، كما أن الأهمية العملية تتجلى في الوصول إلى العلاقة التي تربط بين الإستراتيجيات التنافسية والتميز التنظيمي من أجل الوصول إلى أكثر الإستراتيجيات تأثيراً على التميز التنظيمي ليصار إلى تطبيقها في هذه الشركات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وجودة الأعمال وتحقيق منفعة خاصة وعمامة.

أهداف البحث:

- ١- دراسة أثر تطبيق الإستراتيجيات التنافسية على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري من خلال:
 - دراسة أثر تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.
 - دراسة أثر تطبيق إستراتيجية التمييز على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.
 - دراسة أثر تطبيق إستراتيجية التركيز على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.
- ٢- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المدروسة.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (أبو كرش وزين، ٢٠١٥) بعنوان "واقع تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل":
هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) وانعكاسها على تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل. طُبِّقَت الدراسة في جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل من خلال توزيع استبيان على عينة مؤلفة من (١٦٠) عاملاً، وقامت الدراسة على أساس المنهج التحليلي الوصفي، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تطبيق إستراتيجيات التنافس وبين أداء مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، وكانت أكثر الإستراتيجيات التنافسية تطبيقاً إستراتيجية التمييز، تليها إستراتيجية قيادة التكلفة، وأخيراً إستراتيجية التركيز.
٢. دراسة (الياس، ٢٠١٥) بعنوان "إستراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات":
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إستراتيجيات الأعمال (إستراتيجية قيادة التكلفة- إستراتيجية التمايز- إستراتيجية التركيز بالنكلفة الأقل- إستراتيجية التركيز بالتمايز)، على حوكمة الشركات السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد وُزِعَت استبيانات الدراسة على عينة مكونة من 125 موظفاً إدارياً (إدارة عليا، إدارة وسطى). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين أبعاد إستراتيجيات الأعمال وحوكمة الشركات إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وقد أظهرت الدراسة أن أكثر الإستراتيجيات تأثيراً وتطبيقاً في الشركات السودانية هي إستراتيجية قيادة التكلفة الأقل، ثم إستراتيجية التركيز بالنكلفة الأقل، ثم إستراتيجية التركيز بالتمايز، وأخيراً إستراتيجية التمايز.
٣. دراسة (ثابت وآخرون، ٢٠١٦) بعنوان "الإستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة":
هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه الإستراتيجيات التنافسية عند تطبيقها في بيئة

الأعمال، وقد قام البحث على فرضية رئيسة مفادها " إن الإستراتيجيات التنافسية لها دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية". اتبع الباحثون المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ووُزِعَ (٨٠) استبياناً على عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير للإستراتيجيات التنافسية المعتمدة على الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت إستراتيجية قيادة التكلفة أكثر الإستراتيجيات التنافسية تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يليها إستراتيجية التركيز، ثم إستراتيجية التميز كأقل الإستراتيجيات التنافسية تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٤. دراسة (Brakaj, 2015) بعنوان " أثر الإستراتيجيات التنافسية العامة على الأداء التنظيمي".

"The impact of generic competitive strategies on organizational performance "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر (إستراتيجية قيادة التكلفة، والتركيز، والتميز) وبين الأداء التنظيمي، إضافة إلى اختبار إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجيات في شركات المقاولات، طُبِقَ أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار عينة تبلغ (١١٠) شركات. جُمِعت البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام النموذج الإحصائي (ANOVA). وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية لإستراتيجيات قيادة التكلفة والتركيز والتميز على تحسين الأداء التنظيمي، مع الاعتماد بشكل كبير على تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة في معظم الشركات محل الدراسة إضافة إلى عدم وجود توجه إستراتيجي واضح لدى بعض الشركات محل الدراسة.

٥. دراسة (Fathali, 2016) بعنوان " دراسة تأثير الإستراتيجيات التنافسية على الابتكار

المؤسسي: دراسة تجريبية في قطاع صناعة السيارات"

"Examining the impact of competitive strategies on corporate innovation: an empirical study in automobile industry "

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تقييم عملي لتأثير الإستراتيجيات التنافسية على ابتكار الشركات في مجال صناعة السيارات في إيران، طُبِقَت الدراسة في كل من شركات (سايبا وإيران خودرو) حيث وُزِعَ ٢٨٦ استبياناً على العاملين في هذه الشركات، ولغرض تحقيق أهداف البحث اعتمدت إستراتيجيات بورتر التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإستراتيجيات التنافسية لبورتر كان لها تأثير إيجابي ومهم على ابتكار الشركات، مع وجود علاقة احصائية قوية بين الإستراتيجيات التنافسية، وبين أبعاد ابتكار الشركات التي تتضمن الابتكار في المنتج والابتكار في العملية والابتكار الإداري.

٦. دراسة (Githuku, 2016) بعنوان " آثار الإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية لشركات

التدقيق في مقاطعة نيروبي ، كينيا"

"Effects of competitive strategies on the competitive advantage of auditing firms in Nairobi county, Kenya"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية تحسين الجودة، إستراتيجية تطوير البرمجيات، إستراتيجية تدريب العاملين، إستراتيجية جودة القيادة) على الميزة التنافسية في شركات التدقيق المحاسبي في كينيا. استُخدم المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، وطُبِقَ أسلوب العينات العشوائية الطبقية لتحديد عينة الدراسة البالغة ١٣٦ مفردة، وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- ١- وجود علاقة بين تحسين الجودة والميزة التنافسية للمنظمة من خلال التقليل من الهدر.
- ٢- وجود علاقة بين طبيعة البرمجيات المستخدمة والميزة التنافسية للمنظمة، من خلال زيادة الخدمات

المقدمة.

- ٣- وجود علاقة بين تدريب العاملين والميزة التنافسية من خلال تطوير كفاءة الأداء .
- ٤- وجود علاقة بين جودة القيادة والميزة التنافسية من خلال تطبيق إستراتيجية تنوع المنتجات، واختراق أسواق جديدة، والتأكيد على تقديم المنتجات والخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين.
٧. دراسة (Ahmadian and Mohsenzadeh, 2016) بعنوان "الدور الوسيط للإستراتيجيات التنافسية لأثر الكفاءة التنظيمية على أداء التصدير"

"The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لتطبيق إستراتيجيات التنافس في التأثير بين جوانب كفاءات عمل شركات التصدير (القدرة الإنتاجية ، القدرة التسويقية والمبيعات) من جهة، وأداء التصدير من جهة أخرى، تم استخدام استبيان لجمع البيانات التي تم توزيعها بشكل عشوائي على ٢٠٠ مفردة من المدراء وخبراء التصدير العاملين في أكبر شركات التصدير في إيران، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية يلعب دوراً وسيطاً بين قدرة الإنتاج وأداء التصدير . في حين أنها لا تتوسط في تأثير الكفاءة التسويقية على أداء التصدير .

٨. دراسة (Muia, 2017) بعنوان " تأثير الإستراتيجيات التنافسية على أداء شركات التأمين في كينيا "

"Effect of competitive strategies on the performance of insurance companies in kenya:"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الإستراتيجيات التنافسية على أداء قطاع التأمين في كينيا. طُبِّقَت الدراسة على عينة مكونة من ١٤١ موظف تم اختيارهم من جميع أقسام التخطيط الإستراتيجي في ٤٧ شركة تأمين تعمل في كينيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي:

- تطبق شركات التأمين إستراتيجية التمييز من خلال الاقتصاد في التكلفة و تقديم مجموعة واسعة من الخدمات.
- تطبق شركات التأمين إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال التخفيض المستمر لمدخلات العمل من خلال التوجه نحو تطبيق نظام الأتمتة الشاملة في جميع جوانب العمل.
- تطبق شركات التأمين إستراتيجية التركيز من خلال تسويق المنتجات المتخصصة ضمن سوق جغرافي معين .
- توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمييز وأداء التأمين في الشركات محل البحث.
- توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وأداء التأمين في الشركات محل البحث.
- توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التركيز وأداء التأمين في الشركات محل البحث.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن بعضها تناول دراسة تأثير تطبيق الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة ب (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز) (ثابت وآخرون ٢٠١٦) والإستراتيجيات التنافسية المتمثلة ب (إستراتيجية تحسين الجودة، إستراتيجية تطوير البرمجيات، إستراتيجية تدريب العاملين، إستراتيجية جودة القيادة) (Githuku 2016) وذلك على الميزة التنافسية للمنظمة، ودرست أخرى العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية لبورتر (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز) وبين تطوير الأداء التنظيمي (ابو كرش وزين

٢٠١٥، (Muai 2017, Brakaj 2015)، وتناولت أخرى أثر تطبيق الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة- إستراتيجية التميز- إستراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل- إستراتيجية التركيز بالتمايز) على حوكمة الشركات (الياس، ٢٠١٥)، في حين تناولت دراسة أخرى تأثير الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة بـ (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز) على الابتكار التنظيمي (Fathali, 2016)، وتناولت دراسة أخرى الدور الوسيط الذي يلعبه تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في التأثير بين كفاءة الأداء والأداء التصديري (Ahmadian and Mohsenzadeh, 2016) أما الدراسة الحالية فتهدف إلى دراسة أثر تطبيق الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة بـ (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز) على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، إضافة إلى معرفة ودراسة مستويات تطبيق هذه الإستراتيجيات ومستوى التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل البحث، كما أن مجال تطبيق الدراسة الحالية يتمثل بقطاع الصناعات الغذائية في حين استهدفت الدراسات السابقة قطاعات الاقتصاد، والصناعة، والمقاولات، التدقيق المحاسبي، وصناعة السيارات، وشركات التصدير.

مشكلة البحث:

نتيجة الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للعديد من شركات الصناعات الغذائية في الساحل السوري (شركة الأوائل للصناعة- مؤسسة حمامي للصناعات الغذائية، شركة دلتا فود (رباط)، مؤسسة بيت المونة للصناعات الغذائية، مؤسسة الفارس للصناعات الغذائية، مؤسسة العقاد، شركة المؤذن والعباس، مؤسسة النقي للصناعات الغذائية)، ومن خلال الملاحظات والبيانات التي حصل عليها والمقابلات التي أجراها مع أفراد العينة الاستطلاعية من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات خلال شهر تموز من العام ٢٠١٩، استنتج الباحث وجود مظاهر سلبية ومشاكل تؤثر على مستوى التميز التنظيمي وعلى كفاءة أداء بعض الشركات (مؤسسة بيت المونة للصناعات الغذائية- مؤسسة حمامي- مؤسسة الفارس- مؤسسة العقاد- مؤسسة النقي) كافتقار الهياكل التنظيمية إلى التنسيق والمرونة بالشكل الذي يتناسب مع المتغيرات التنافسية الحاصلة في البيئة الخارجية، وضعف التركيز على تحسين المنتجات والخدمات بالشكل الذي يفوق ما يقدمه المنافسون، وعدم الاعتماد على الابتكار كأسلوب لإدارة الموارد التنظيمية ولتقديم منتجات تنافسية جديدة، وعدم الاهتمام بوضع خطط تنافسية بعيدة المدى تنطلق من واقع المشكلات السوقية التي تواجه المنظمة، وضعف ثقافة التوجه بالعاملين والعملاء. وهذه المشاكل مجتمعة تشكل ضرورة لهذه الشركات لتبني الإستراتيجيات التنافسية الهادفة إلى تحسين آلية وضع سياسات وإستراتيجيات العمل التنافسية، وتطوير عملية التوجه بالعملاء وتحقيق رضاهم، وتحقيق الكفاءة في إدارة موارد المنظمة، وتحسين العمليات التنظيمية.

بالاعتماد على ما سبق فإن مشكلة البحث تتركز حول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤدي تطبيق الإستراتيجيات التنافسية إلى تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة

في الساحل السوري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

١. هل يؤدي تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل

البحث.

٢. هل يؤدي تطبيق إستراتيجية التميز إلى تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل

البحث.

٣. هل يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل

البحث.

منهجية البحث:

جرى الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك من خلال وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليلها للإجابة عن أسئلة البحث ومناقشة فرضياته، وذلك من خلال جمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل بدراسة عملية بالاعتماد على استبانة تتضمن أسئلة عن الإستراتيجيات التنافسية، والتميز التنظيمي، ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بعد الرجوع إلى عدة دراسات تناولت هذه المتغيرات (الياس ٢٠١٥، الأخضر ٢٠١٨)، حيث استعان بها الباحث لإعداد الاستبانة كما هو موضح في الملحق في نهاية البحث، وقد وُزعت هذه الاستبانة على عينة البحث وجرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss 19).

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجيات التنافسية وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

وهذه الفرضية الرئيسية يمكن تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق إستراتيجية التمييز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق إستراتيجية التركيز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

مجتمع البحث وعينته:

يضم مجتمع البحث العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، حيث جرى اختيار عينة من هذه الشركات تتمثل ب: (شركة الأوائل للصناعة- مؤسسة حمامي للصناعات الغذائية، شركة دلتا فود (رباط)، مؤسسة بيت المونة للصناعات الغذائية، مؤسسة الفارس لصناعة الأغذية الطازجة، مؤسسة العقاد، شركة المؤذن والعباس، مؤسسة التقي للصناعات الغذائية). على اعتبار أن هذه العينة من الشركات تتفاوت من حيث الحجم، شكل الهياكل التنظيمية، ونوعية المنتجات، كما وتعدّ من الشركات الرائدة التي تتمتع بمركز تنافسي متقدم في السوق السورية، ويبلغ عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه الشركات 146 موظفاً. وبتطبيق قانون حساب العينة تبين أن حجم عينة البحث (106) من الموظفين الإداريين، حيث تم توزيع (١٠٦) استبانة على العينة المذكورة، استُرِدَّت منها (٩٩) استبانة صالحة للدراسة.

حدود الدراسة.

أولاً- الحدود المكانية: شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري .
ثانياً- الحدود الزمانية: تحددت الدراسة بالمدة الزمنية بين عامي ٢٠١٨- ٢٠١٩ .
ثالثاً- الحدود العلمية: أثر تطبيق الإستراتيجيات العامة للتنافس على التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية.

الإطار النظري للبحث:

الإستراتيجيات التنافسية:

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية عن النهج التنافسي الإستراتيجي الذي يمكن المنظمة من بناء وتعزيز ميزتها وقدرتها التنافسية ضمن السوق الذي تعمل فيه، من خلال التوفيق ما بين إمكانياتها الداخلية وهيكل الصناعة بهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل (نعمون، ٢٠١٧، ص ١٦)، وقد وضع عالم الإدارة (Porter) ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، وهذه الإستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي موجهة بالدرجة الأولى نحو المحافظة على الوضع التنافسي المتقدم للمنظمات في مختلف الصناعات، إضافة إلى كسب المزايا التنافسية المتميزة، وتعزيز من القدرات التنافسية الفريدة مقارنة بالمنافسين، وهذه الإستراتيجيات هي:

١- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها إستراتيجية التحكم الفعال في التكاليف والتي تمكن المنظمة عن طريق المراقبة الدقيقة لتكاليف التشغيل الإجمالية من إنتاج منتجات منخفضة التكاليف وتقديمها بأقل الأسعار مع المحافظة على مبدأ تحقيق الربح من دون المساس بالجودة (Valipour, etall, p15).
وعلى اعتبار أن المنافسة تعني قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل مما يقدمه المنافسون، فإن إستراتيجية قيادة التكلفة تساعد على زيادة الحصة السوقية وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحقيق أقل تكلفة للعمليات الخاصة بكل وحدة من وحدات الإنتاج مقارنة بالمنافسين العاملين في نفس مجال الصناعة وبالتالي تقديم سعر أقل مما يقدمه المنافسون (Muasa, 2014, p3).
ولتحقيق هذه الإستراتيجية توجد مجموعة من الأبعاد يجب على المنظمات السعي إلى تحقيقها وهي (Josiah, et all , 2015 , p2):

- **البعد الأول:** يتضمن هذا البعد تحقيق وفورات الحجم ومعدل مرتفع لدوران الأصول، حيث إن إنتاج كميات كبيرة من المنتجات يعني أن التكاليف الثابتة ستكون موزعة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة.
- **البعد الثاني:** يتضمن هذا البعد تخفيض تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة، ويتحقق ذلك من خلال تقديم كميات كبيرة من المنتجات الموحدة، التي تتطلب مكونات أقل في عملية إنتاجها، إضافة إلى البحث عن أماكن العمل في المناطق منخفضة الإيجار.
- **البعد الثالث:** يتضمن هذا البعد الإدارة المثلى لسلسلة التوريد، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الحصول على خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة، وبالتالي زيادة القدرة على التفاوض للحصول على أفضل

عقود التوريد التنافسية التي تضمن الحصول على أفضل الأسعار، والمحافظة على انخفاض المخزون باستخدام أساليب الشراء في الوقت المناسب للإنتاج.

٢- إستراتيجية التمييز:

تتضمن هذه الإستراتيجية العمل على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تتضمن تحقيق قيمة مضافة للعملاء وإشباع أكبر لحاجاتهم مقارنة بنسبة الإشباع التي تحققها منتجات أو خدمات المنافسين، وذلك لأنها تتمتع بمجموعة من الخصائص الفريدة الملموسة من قبل العملاء والتي تختلف عن خصائص منتجات أو خدمات المنافسين (Dirisu, 2013, p260).

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يمكن للمنظمات اتباع مجموعة طرق حددها (بن علي، ٢٠١٤، ص ٨٢) كما يأتي:

١- الجودة: حيث تعدّ عملية تصنيع وتقديم منتجات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة عالية لمنتجات المنظمة عند الزبون.

٢- السعر: يمكن تمييز المنتجات وخلق قيمة مضافة للعملاء من خلال تقديمها بأسعار مخفضة مع المحافظة على الجودة التي تتمتع بها منتجات المنافسين.

٣- المرونة: حيث تعدّ المرونة التنظيمية ضرورية للاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة والجديدة، والدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين عن طريق تلبية الاحتياجات الجديدة والمواصفات المطلوبة من قبل العملاء.

٤- شبكة التوزيع: حيث يكن تمييز المنتجات عن طريق اختيار طرق وقنوات توزيع مهمة من قبل المنافسين.

٥- العلامة التجارية: تعدّ العلامة التجارية الراسخة في أذهان العملاء بحد ذاتها جزءاً من قيمة المنتج، حيث إن قوة العلامة التجارية تكسب المنظمة أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

٢- إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تركيز جهود الإنتاج والتسويق نحو سوق أو فئة استهلاكية محددة، الأمر الذي يمكن المنظمة من تلبية ومقابلة متطلبات هذه السوق أو الفئة بشكل أفضل من المنافسين، من خلال تقديم منتجات ذات سمات مخصصة لمجموعة مخصصة من المستهلكين (Tanwar,2009,p14-15).

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط هي (مولفاعة وطافر، ٢٠١٧، ص ١٣):

-وجود مجموعات متباينة من العملاء، لهم حاجات ورغبات مختلفة.

-عندما لا تسمح موارد المنظمة الا بتغطية قطاع سوقي معين.

-عندما لا يحاول المنافسون الآخرون التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن للمنظمة من خلال تحقيق إستراتيجية التركيز على تلبية متطلبات مجموعة معينة من العملاء في قطاع

سوقي معين، مما يمكن المنظمة من تحقيق مجموعة من المزايا وهي (العيد، ٢٠١٥، ص ٢٥٩):

- زيادة قدرتها على الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين إضافة إلى استثمار مواردها بالشكل الأمثل لخلق فرص جديدة.

- كسب ولاء العملاء ووضع حاجز أمام دخول المنافسين الجدد، إضافة إلى الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء.

- تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المنظمات التي تتجه إلى السوق بشكل عام.
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المنظمة تعرف جيداً متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.

مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز بأنه التفوق، والالتزام بتعزيز الربحية والتنمية المستدامة من خلال تحسين العمليات والإجراءات ونشر ثقافة الجودة ضمن بيئة عمل تقوم على التقييم الذاتي وتحديد السياسات الإدارية اللازمة لتطوير الأداء والوصول إلى أعلى معدلات النمو بهدف إشباع احتياجات وتوقعات العملاء أصحاب المصلحة (Hashemy et all, 2016, p8). ويعرف التميز أيضاً بأنه حالة نجاح نموذجية طويلة الأجل تتحقق فيها نتائج أداء مرتفعة مقارنة بالنتائج التي يحققها المنافسون، فالتميز يركز على نتائج الأداء المرتفعة في المدى الطويل وليس على النتائج المرتفعة لفترة زمنية قصيرة، فهو لا يعني الوصول إلى حالة الحد الأقصى للأرباح أو الحد الأدنى للتكاليف، بقدر ما يعني المحافظة على هذه الحالة على المدى الطويل (Ghicajanu et all, 2015, p446). وهناك من عرف التميز بأنه أعلى مستويات الجودة في تنفيذ الأنشطة (Hellstrom, 2011, p118)، وتم ربط التميز بالعمليات فعرّفه بأنه هدف الإدارة العليا القائم على تحقيق عوائد مرتفعة، وإنتاجية سريعة، وتوافق أقل من خلال التركيز على العمليات الداخلية والخارجية (Dejen and Sekandary, 2008, p 10). أما إدارة التميز فهي عملية مخططة لاستغلال الفرص، وتشكيل رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والالتزام بأعلى مستويات الأداء من خلال أفضل الممارسات في مجالات تنفيذ المهام الداخلية، وإدارة العلاقات مع المتعاملين، والتعرف على قدرات المنافسين، وتحليل نقاط الضعف والقوة ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة (ذيب، ٢٠١٣، ص ٦٩٣). ويشير التميز في الإدارة الحديثة إلى بعدين محوريين متكاملين هما (شومان، ٢٠١٥، ص ص ٢١-٢٢):

١. إن هدف إدارة أية منظمة هو تحقيق التميز من خلال الوصول إلى نتائج غير مسبقة تتفوق من خلالها على المنافسين.
٢. إن أية إدارة للأعمال والأنشطة على اختلاف طبيعتها يجب أن تتسم بالتميز عن طريق اتخاذ القرارات بجودة عالية وبشكل صحيح من المرة الأولى من دون ترك أي فرصة لحدوث الأخطاء.

مبادئ التميز التنظيمي:

يعدّ التميز منهجية عمل شاملة تهدف إلى تحقيق التكامل والترابط بين جميع أنشطة التطوير والتحسين في المنظمة، وتقوم هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، والمحافظة على موقع تنافسي متقدم.

وهذه المبادئ حددها منظمة الجودة الأوروبية كما يأتي (vecera and paulova, 2012, p 144):

١. التركيز على العملاء: التميز يعني خلق قيمة مستدامة للعملاء، فالمنظمات المتميزة تسعى لفهم وإدراك حاجات العملاء الحاليين والمستقبليين وتوقعاتهم، وتعمل على إشباعها.
٢. وجود القيادة الفعالة: التميز يعني وجود قيادة طموحة ومرنة تحقق الانسجام والتناسق بين أهداف المستويات الإدارية كافة، وتظهر قدرة عالية على التكيف وإعادة التنظيم بحسب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة.

٣. التركيز على النتائج المستهدفة: حيث إن التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصلحة، فالمنظمات المتميزة يجب أن تتمتع بالمرونة حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات الحاصلة في احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، وذلك من خلال جمع المعلومات عن تصوراتهم الحالية والمستقبلية بهدف مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجيات والأهداف والخطط في المدى القصير والمتوسط والطويل من أجل تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج المرضية.

٤. الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز يعني إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة من النظم والعمليات والحقائق، فالمنظمات المتميزة لديها نظام إدارة فعال يهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة استناداً إلى مجموعة واضحة ومتكاملة من العمليات وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء، ويحسن من عملية اتخاذ القرارات.

٥. إشراك العاملين وتطويرهم: التميز يعني تعظيم إسهام الموظفين في عمل المنظمة من خلال إشراكهم وتطويرهم، فالمنظمات المتميزة يجب أن تحدد الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ سياساتها وإستراتيجياتها، ومن ثم تقوم بتطوير عمالها من خلال التدريب وتشجيع التنمية الشخصية بالشكل الذي يتناسب مع الكفاءات المطلوبة.

٦. التعلم المستمر والتحسين والابتكار: التميز يعني تغيير الوضع الراهن، من خلال الاستفادة من التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين، فالمنظمات المتميزة تتبنى مبدأ التعلم المستمر سواءً من أدائها وأنشطتها الخاصة أو من خلال ما يقوم به المنافسون وذلك للبحث عن فرص الابتكار والتحسين التي تضيف قيمة ومكاسب لأصحاب المصلحة، وتعزز من قدرتها التنافسية.

٧. تطوير الشراكات: فالتميز يعني إقامة شراكات ذات قيمة مضافة تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وهذه الشراكات قد تكون مع العملاء، المجتمع، الموردين، أو حتى مع المنافسين من خلال تبادل المعارف والخبرات والموارد.

٨. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التميز لا يتوقف عند حدود الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المنظمة، بل يفرض عليها توقع وفهم احتياجات العملاء في المجتمع الخارجي والاستجابة لها، من خلال تبني نهج أخلاقي مسؤول يتجاوز الالتزام بالأنظمة والقوانين فقط، بل يساهم في دعم المسؤولية الاجتماعية من خلال إقامة وتطوير المشاريع والمبادرات الملزمة بتنمية المجتمع حالياً ومستقبلاً (The Fundamental Concepts of Excellence/ EFQM, pp 6-7).

أبعاد التميز التنظيمي:

إن التميز يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة لدى العاملين والمنظمة على حد سواء، فالمنظمات المتميزة تتسم بنقاط قوة تتمثل في القيادة والمرؤوسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، ونقاط القوة هذه تمثل أبعاد التميز التنظيمي كما يأتي (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣، ص ٢١٤):

- ١- تميز المرؤوسين: ويعني تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم تبعاً للأساليب التي يرونها مناسبة، إضافة إلى الشعور بأن أعمالهم مهمة وتؤثر على أداء الشركة بشكل عام.
- ٢- تميز الهيكل التنظيمي: بمعنى الابتعاد عن اعتماد الهياكل التنظيمية التي تتصف بالروتين والبيروقراطية والمركزية الإدارية، والعمل ضمن هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة اللازمة لمتابعة التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب.

٣- تميز الإستراتيجية: ويعني أن ينظر العاملون في الشركة إلى مستقبلها من خلال رؤية مشتركة تؤدي إلى ترابط العلاقات، وذلك ضمن إطار يتم فيه توقع التغيرات المحتملة بالشكل الذي يدعم وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة للتكيف معها، والتي تكون مدعومة بعمليات التدريب والتعلم والابتكار.

٤- تميز الثقافة التنظيمية: يتضمن هذا البعد تميز القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة بين الأفراد في المنظمة، وتضم الثقافة التنظيمية المتميزة مجموعة من العناصر كالانفتاح، التعاون، الثقة، الاستقلالية ومواجهة المشكلات، وهذه العناصر تؤثر في مستوى أداء الأفراد وإنجازهم، وفرق العمل، فهي تجعل من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام والتبسيط لعملية اتخاذ القرار.

فوائد تطبيق التميز التنظيمي:

إن تطبيق مفاهيم ومبادئ التميز يعود على المنظمة بمجموعة من الفوائد التي ترفع من مستوى الأداء وتحسن الموقف التنافسي، وهذه الفوائد حددها (Mann, et al, pp 13-14) كما يأتي:

١. مساعدة الإدارة على فهم الأعمال بشكل جيد واتخاذ القرارات السليمة استناداً إلى مجموعة من الحقائق والأسس السليمة.
٢. مساعدة الإدارة على تنسيق جميع العمليات والنظم والوظائف للوصول إلى الأهداف المرجوة.
٣. مساعدة الإدارة والموظفين على تشكيل وجهة نظر مشتركة تجاه جميع القضايا التي تواجه المنظمة.
٤. تنفيذ إستراتيجية تحسين متكاملة تضم مجموعة فعالة من تقنيات التحسين والتطوير مثل تشكيل فرق التحسين، تطبيق إستراتيجية مراقبة العمليات، اعتماد مبادئ الأيزو وبطاقة الأداء المتوازن.
٥. تقييم الأداء الخاص بتطبيق التميز يعدّ بمثابة تقييم عام لأداء المنظمة.
٦. تقييم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة يساعد على المحافظة على الأداء السليم المتوازن.
٧. توفير إطار للتعليم والتحسين المستمر وتقاسم أفضل الممارسات في تنفيذ الأعمال سواء داخل المنظمة أم خارجها.
٨. توفير نظام عمل ممنهج يدعم النمو والتطور السريع بالشكل الذي يتوافق مع تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

النتائج والمناقشة:

جرى رفض فرض العدم أو قبوله على أساس مقارنة احتمال (t) المحسوب مع مستوى معنوية المستخدم (5%) لمعامل ثقة (95%) فإذا كان احتمال (t) المحسوب أصغر من (5%) فهذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أما إذا كان احتمال (t) المحسوب أكبر من (5%) فهذا يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل. كما جرى تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية وهو (٤/٥=٠.٨)، ويوضح الجدول الآتي طول خلايا المقياس المستخدم في البحث:

جدول رقم (١) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الدرجة	الوزن النسبي	درجة الموافقة	مدى المتوسطات
موافق بشدة	٥	مرتفعة جداً	٥-٤.٢١
موافق	٤	مرتفعة	٤.٢٠-٣.٤١

٣.٤٠-٢.٦١	متوسطة	٣	محايد
٢.٦٠-١.٨١	منخفضة	٢	غير موافق
١.٨٠-١	منخفضة جداً	١	غير موافق بشدة

وجرى التحقق من ثبات أداة البحث بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت قيمة المعامل = (0.966) وهي أكبر من (٠.٦٠)، وبالتالي فإن أداة البحث ذات ثبات جيد، إضافة إلى وجود اتساق وترابط بين فقرات الاستبانة. جدول رقم (٢) معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة إلى جميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9٦٦	38

الإحصاءات الوصفية:

جرى حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يأتي:

١- الإستراتيجيات التنافسية:

جدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الإستراتيجيات التنافسية

المرتبّة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
١	متوسطة	٠.8٢	3.38	إستراتيجية قيادة التكلفة	الإستراتيجيات التنافسية
2	متوسطة	٠.79	3.12	إستراتيجية التمييز	
3	متوسطة	٠.7٣	2.84	إستراتيجية التركيز	
	متوسطة	٠.٧٨	٣.١١	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

يظهر الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الإستراتيجيات التنافسية بلغ (٣.١١) بدرجة متوسطة وفقاً للمجال المعتمد على مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٧٨)، وكانت أكثر الإستراتيجيات التنافسية تطبيقاً إستراتيجية قيادة التكلفة بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، تليها إستراتيجية التمييز، ثم إستراتيجية التركيز، وبمتوسّات بلغت لكل إستراتيجية على الترتيب: (٣.١٢-٢.٨٤).

٢- التميز التنظيمي:

جدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي

المرتبّة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
٣	متوسطة	٠.7٤	3.0٦	تميز الموارد البشرية	التميز التنظيمي
٤	متوسطة	٠.7٤	3.0٣	تميز الهيكل التنظيمي	
1	مرتفعة	٠.7٤	3.4٩	تميز الإستراتيجية	

2	متوسطة	0.75	3.30	تميز الثقافة التنظيمية
	متوسطة	0.74	3.23	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

توضح البيانات في الجدول (٤) أن قيمة متوسط الإجابات حول التميز التنظيمي بلغت (٣.٢٣) بدرجة متوسطة وفقاً للمجال المعتمد على مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٧٤)، وأن أعلى قيمة لأبعاد التميز التنظيمي هي لبعد تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وأدنى قيمة كانت لبعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٠٣)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد تميز الموارد البشرية (٣.٠٦)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة إلى بعد تميز الثقافة التنظيمية (٣.٣٥).

اختبار التوزيع الطبيعي:

استُخدم اختبار كولموجروف-سميرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Sig.
التميز التنظيمي	.161	.089
الإستراتيجيات التنافسية	.147	.101

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات: لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما

يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجيات التنافسية وبين تحقيق التميز

التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (6) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.269	.56834

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجيات التنافسية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.978	1	11.978	37.082	.000 ^a
Residual	31.332	97	.323		
Total	43.310	98			

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجيات التنافسية b. Dependent Variable:

التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.718	.255		6.744	.000
	الإستراتيجيات التنافسية	.485	.080	.526	6.090	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يلاحظ من خلال الجدول (٦) وجود درجة ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٢٦)، كما بلغ معامل التحديد (٠.٢٧٧) وبالتالي فإن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية تفسر ما نسبته ٢٨% من التباينات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وتعود باقي النسبة ٧٢% إلى عوامل أخرى، ويتبين أن قيمة احتمال الدلالة (sig=٠.٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، وبالتالي نقبل فرضية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجيات التنافسية وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (٥) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.181	.172	.60489

a. Predictors: (Constant), قيادة التكلفة b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.819	1	7.819	21.370	.000 ^a
Residual	35.491	97	.366		
Total	43.310	98			

a. Predictors: (Constant), قيادة التكلفة b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.060	.260		7.906	.000
	إستراتيجية قيادة التكلفة	.346	.075	.425	4.623	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يتبين من الجدول (٥) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٤٢٥)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.١٨١) مما يعني أنّ ما نسبته ١٨ % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إستراتيجية قيادة التكلفة) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى، وبلغت قيمة احتمال الدلالة (sig=٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي نقبل فرضية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وبين تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التمييز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (6) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.295	.288	.56112

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التمييز

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.769	1	12.769	40.554	.000 ^a
Residual	30.541	97	.315		
Total	43.310	98			

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التمييز, b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.807	.231		7.837	.000
إستراتيجية التمييز	.456	.072	.543	6.368	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٥٤٣)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٢٩٥) مما يعني أن ما نسبته ٣٠ % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التمييز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إستراتيجية التمييز) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة احتمال الدلالة (sig = 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبناءً عليه فإننا نقر بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التمييز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التركيز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الجدول (7) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.495 ^a	.245	.237	.58078

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	10.591	1	10.591	31.399	.000a
	Residual	32.719	97	.337		
	Total	43.310	98			

a. Predictors: (Constant), التركيز, إستراتيجية التركيز b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	1.947	.236	8.235	.000
إستراتيجية التركيز	.452	.081	5.604	.000

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

يظهر الجدول (٧) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.495)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.245) مما يعني أنّ ما نسبته 25 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إستراتيجية التركيز) و ٧٥ % تعود إلى عوامل أخرى، كما يتبين من خلال الجدول أن قيمة احتمال الدلالة (sig = 0.00) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التركيز وبين تحقيق التميز التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

١- جميع الإستراتيجيات التنافسية المدروسة (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز) مطبقة في شركات الصناعات الغذائية العاملة في الساحل السوري، وتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإستراتيجيات التنافسية بين (٣.٣٨) لإستراتيجية قيادة التكلفة كحد أعلى، وبين (٢.٨٤) لإستراتيجية التركيز كحد أدنى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في الشركات المدروسة بشكل عام (٣.١١) بدرجة متوسطة.

٢- تحقق شركات الصناعات الغذائية تميزاً مرتفعاً في الإستراتيجية، بينما جاء التميز في الموارد البشرية والهيكلي التنظيمي والثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق أبعاد التميز التنظيمي في الشركات المدروسة بين (٣.٤٩) لبعدها التميز الإستراتيجي كحد أعلى، وبين (٣.٠٣) لبعدها تميز الموارد البشرية كحد أدنى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بشكل عام (٣.٢٣) بدرجة متوسطة.

٣- تؤثر الإستراتيجيات التنافسية على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث بشكل دال إحصائياً ودرجة ارتباط طردي متوسط، حيث تبين أن الإستراتيجيات التنافسية تفسر ما نسبته ٢٨% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

٤- تؤثر إستراتيجية قيادة التكلفة على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث بشكل دال إحصائياً ودرجة ارتباط طردي ضعيف، حيث تبين أن إستراتيجية قيادة التكلفة تفسر ما نسبته ١٨% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

٥- تؤثر إستراتيجية التمييز على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث بشكل دال إحصائياً ودرجة ارتباط طردي متوسط، حيث تبين أن إستراتيجية التمييز تفسر ما نسبته ٣٠% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

٦- تؤثر إستراتيجية التركيز على التميز التنظيمي في الشركات محل البحث بشكل دال إحصائياً ودرجة ارتباط طردي متوسط، حيث تبين أن إستراتيجية التركيز تفسر ما نسبته ٢٥% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي.

التوصيات:

١- العمل على تحقيق التميز التنظيمي التنافسي من خلال اختيار وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لطبيعة وبيئة عمل كل المنظمة، مع ضرورة تطبيق أكثر من إستراتيجية تنافسية طالما أن جميع الإستراتيجيات تؤثر إيجاباً في أبعاد التميز التنظيمي.

٢- العمل على تطبيق إستراتيجية التركيز التنافسية من خلال التركيز على اختراق قطاعات سوقية جديدة وإنتاج منتجات متخصصة تزيد من رضا و ولاء العملاء، وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتطوير الأداء وتعزيز التميز التنظيمي.

٣- التركيز على تطبيق إستراتيجية التمييز التنافسية من خلال توجيه الجهود نحو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تختلف عما يقدمه المنافسون، إضافة إلى العمل على بناء علامة تجارية قوية تكسب الشركة أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

٤- التركيز على تحقيق تميز الموارد البشرية من خلال اعتماد الإستراتيجيات الموجهة نحو نشر روح التعاون والتحدي في العمل، وتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات العمل، واتخاذ المبادرة الفردية لتصحيح الأداء.

٥- العمل على تحقيق التميز في الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على تطبيق الإستراتيجيات التنافسية القائمة على استغلال الفرص والحد من التهديدات، والموجهة نحو تنظيم العمليات، وزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية من خلال تحسين الترابط والتنسيق بين عمل الوحدات التنظيمية كافة.

٦- العمل على تحقيق التميز التنظيمي من خلال اختيار وتطبيق إستراتيجيات التميز التنافسية القائمة على تحقيق الانسجام بين الخطط بعيدة المدى التي تنطلق من واقع المشكلات التي تواجه المنظمة، وبين الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٧- ضرورة القيام بنشر مبادئ وقيم وثقافة التميز في جميع مجالات عمل شركات الصناعات الغذائية، حيث إن الوصول إلى مرحلة التميز التنظيمي يمثل تحولاً جذرياً من خلال تطوير الأداء التنافسي.

المراجع:

المراجع العربية:

- الأخضر، صياحي.(٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة بوزياف، الجزائر.
- ابو كرش، شريف; زين، يونس. (٢٠١٥). واقع تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، م (٢٩) (٥).
- البحيصي، عبد المعطي.(٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الخرشة، ياسين; الزريقات، خالد; نور، إبراهيم. (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي.مجلة العلوم الإدارية، ٤٠ (٢).
- الياس، فريد.(٢٠١٥). إستراتيجيات المنظمة واثراها في حوكمة الشركات - رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة السودان للعلوم.
- بن عليّة، بن جدو.(٢٠١٤). الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- ثابت، ثابت; عيسى، سيد; حرجان، سنان.(٢٠١٦). الإستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المؤتمر العلمي الدولي المشترك حول الاستدامة وتميز الأداء في المنظمات. الجامعة الاردنية، الاردن.
- ذيب، محمد. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي. المجلة الاردنية في ادارة الأعمال. م ٩ ع ٤.
- شومان، محمد. (٢٠١٥). تقييم معيار السياسة والإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين - الكلية الجامعية كحالة عملية. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة.
- فراحتية، العيد. (٢٠١٥). دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الإستراتيجيات التنافسية دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (١٥)، جامعة فرحات عباس.
- مولفرعة، فاطمة الزهراء; طافر، زهير.(٢٠١٧). أثر الإبداع التسويقي على تنافسية المؤسسة. مجلة التنمية الاقتصادية، العدد (٢).
- نعمون، ايمان. (٢٠١٧). تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- وسيلة، واعر; عبد الناصر، موسى. (٢٠١٦). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمنظمة. جامعة بسكرة. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). **An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model.** Journal of Operations Management, 27(1), 1-22.
- Dejen, M. Sekandary, S. (2008). **CUSTOMER VALUE.** University of Fribourg.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). **Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance.** European Scientific Journal, 9(34).
- Fathali, A. (2016). **Examining the impact of competitive strategies on corporate innovation: an empirical study in automobile industry.** International Journal of Asian Social Science, 2016, 6(2): 135-145.
- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). **Criteria for excellence in business.** Procedia economics and finance, 23, 445-452.
- Githuku, G. (2016). **Effects of competitive strategies on the competitive advantage of auditing firms in Nairobi county, Kenya.** Jomo kenyatta university of agriculture and technology.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). **Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals.** Procedia-Social and behavioral sciences, 230, 6-13.
- Hellstrom, T. (2011). **Homing in on excellence: Dimensions of appraisal in Center of Excellence program evaluations.** Lund University, Sweden.
- Josiah, N. Nyagara, N. (2015) **Assessment of the effect of Cost Leadership Strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya.** International Journal of Business and Management Invention.
- Mann, R. **Understanding business excellence.** Asian productivity organization.
- Muasa, S. M. (2014). **Cost leadership strategy and sustainable competitive advantage of Naivas supermarket limited in Kenya.** Unpublished MBA thesis university of Nairobi.

- Muia, F. (2017). **Effect of competitive strategies on the performance of insurance companies in Kenya**. united states international university–africa.
- S. Ahmadian and M. Mohsenzadeh. (2016). **The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance**. Procedia Economics and Finance 36, 456 – 466.
- Tanwar, R. (2013). **Porter’s generic competitive strategies**. **Journal of business and management**, 15(1).
- Valipour H, Birjandi H, Honarbakhsh S. (2014) **The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms**. **Journal of Asian Business Strategy**.
- Van Brakaj. **The impact of generic competitive strategies on organizational performance**. division: economic and management sciences.UNISA 2015.

الملحق: البنود المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة	
المتغير المستقل (الإستراتيجيات التنافسية)	
إستراتيجية قيادة التكلفة	تهتم المنشأة بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين.
	تهتم الإدارة بالمنتجات ذات التكلفة المنخفضة بجعلها أكثر فعالية.
	تراعي المنشأة التنسيق الفعال بين مدخلات الإنتاج.
	تقوم المنشأة بتحسين وتطوير وحدات الأعمال بشكل مستمر.
	تقوم المنشأة باستغلال وتوظيف مواردها بالشكل الأمثل.
	تراعي المنشأة التنسيق الفعال بين مدخلات الإنتاج.
إستراتيجية التمييز	تمتلك المنظمة علامة تجارية قوية تكسبها أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.
	تتميز المنظمة بأنها تقدم خدمات مختلفة عن المنافسين.
	تركز المنشأة على اشباع حاجات العملاء بشكل أكثر من المنافسين.
	تعمل المنظمة على الاستجابة لكافة المتغيرات الحاصلة في بيئة عملها.
	تقدم المنشأة منتجات ذات جودة عالية.
	تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع بشكل مناسب ومرضي للعملاء.
إستراتيجية التركيز	تبحث المنظمة باستمرار عن قطاعات سوقية جديدة وتعمل على اختراقها.
	تركز المنظمة جهودها نحو زيادة ولاء العملاء ووضع حواجز أمام دخول منافسين جدد إلى القطاع السوقي
	تقدم المنشأة منتجات متخصصة.
	تركز المنظمة جهودها نحو تحقيق التجديد وتشجيع الابتكار بشكل مستمر.
	تعتمد المنشأة على استهداف شريحة سوقية محددة.
	تسعى المنشأة نحو بناء حصة سوقية كبيرة.
المتغير التابع (التمييز التنظيمي)	
تمييز الموارد البشرية	يتحلّى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة.
	يوجد رغبة لدى العاملين لتحمل مسؤولية المبادرة لتصحيح الأداء.
	يقبل العامل في المنظمة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه.
	يتعاون العاملون مع بعضهم البعض لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة.
تمييز الهيكل التنظيمي	يتمتع العاملون في المنظمة بالقدرة على إيجاد أفضل الحلول لمشكلات العمل.
	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية.
	الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة مرن بالشكل الذي يتناسب مع تغيرات البيئة المحيطة.
	يوجد ترابط وتنسيق بين عمل الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يضمن عدم التداخل والازدواجية في الوظائف.
تمييز الإستراتيجية	الاتصال في المنظمة يتم في كثير من أحيان بعلينا عن التسلسل الهرمي.
	تمتلك المنظمة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.
	تتسم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تتطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المنظمة.	
توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوب.	
تعمل المنظمة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما ينتجه المنافسون.	
تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل.	
هناك شعور لدى العمال بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من وحدة العمل.	
هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال.	
تهتم إدارة المنظمة بمعتقدات وميول الأفراد.	تميز الثقافة
هناك توجه دائم داخل المنظمة للتركيز على الجودة.	التنظيمية
يوجد رغبة لدى العاملين للعمل لفترات طويلة بهدف إجراء تغييرات في ثقافة وأساليب وإجراءات العمل داخل المنظمة	

- Vecera, P and Paulova, I. (2012). **BRINGING EXCELLENCE TO AUTOMOTIVE**. Aculty of materials science and technology in trnavaslovak, university of technology, Bratislava.