

تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك
على الأداء التسويقي
دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية
بمدينة العاشر من رمضان

بحث مقدم من الدكتورة
دينا عبدالعاطى محمد أبوزيد
مدرس إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجى العالى
بالعاشر من رمضان

ملخص:

قامت الباحثة بعمل بحث بعنوان تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان. حيث تعتبر مدينة العاشر من رمضان هي باكورة المدن العمرانية الجديدة وأولى الطلائع الصناعية الحضارية سنة ١٩٧٧ للخروج من الوادى القديم وإقامة مجتمعات تقوم على قاعدة صناعية بعيداً عن الكتلة العمرانية القائمة وتبلغ مساحة النشاط الصناعى بها ٢٧٥.٥ كم^٢ وإجمالى عدد شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان ١٧٥ شركة ، وباستثمارات قدرها ٣٣٢٧٧٥٠ مليون جنية وعدد العمالة فيها ١٩٠٥٩ عاملاً وتأتى أهمية البحث من خلال مجال التطبيق وهو شركات الصناعات الغذائية حيث أن صناعة المواد الغذائية تعتبر من أضخم ثلاثة أنشطة صناعية فى مصر ، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي فى الشركات محل البحث من خلال وضع نموذج لاختبار هذا التأثير وقد توصلت الباحثة من خلال النموذج المقترح إلى أن هناك تأثير مباشر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على التميز الإدارى بالشركات محل الدراسة مما أثر ذلك وبشكل مباشر على الأداء التسويقي . وأخيراً يمكن القول أن الشركات التى تسعى إلى التميز الإدارى فإن هذا لا يتم إلا من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية مما ينعكس بشكل مباشر ويعمل على تحسين الأداء التسويقي للشركة فى السوق

المبحث الأول الإطار العام للبحث

المقدمة:

تواجه المنظمات فى جمهورية مصر العربية الكثير من التحديات ، فداوما ما تتعرض الدول فى أعقاب التغيير المفاجئ فى المسار السياسى لخلل جسيم فى مسار الأداء الكلى لقطاعات الدولة الإنتاجية المختلفة ، وهذا ما مرت به مصر فى الثلاث سنوات السابقة. يضاف إلى ذلك الكثير من التحديات مثل العمل فى بيئات تتميز بالتنافس الشديد وكذلك بالتغيير السريع والتطور التكنولوجى المذهل ففى ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسى الكبير الذى يميزها ، أصبح مشكلة البقاء ، والنمو من أكبر التحديات التى تواجه هذه المنظمات ، كما أصبحت المنظمات مطالبة بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة ، لضمان البقاء فأصبح واقعاً تطبيق نماذج للتميز فى هذه المنظمات ، لما لها من دور فى نجاح الكثير من المنظمات اليوم (Dodangeh,et,al. ٢٠١٢) .، ظهر مفهوم إدارة التميز فى الفكر الإدارى المعاصر للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها. (زايد ، ٢٠٠٥)

ويذكر أن البناء الإستراتيجى للمنظمة والذى يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية من المتطلبات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تستطيع بلوغ النتائج بتفوق .

(Armitage, 2009)

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية هى عملية ومدخل لمواجهة التحديات التى تواجه المنظمات ويمكن النظر إليها باعتبارها الخطة أو الإطار الذى يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية فى كيان واحد متماسك. وقد أجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التى استخدمت أسلوب الإدارة الإستراتيجية أن التطبيق الجيد للإدارة الإستراتيجية يؤدى إلى رفع أداء المنظمات فى الحاضر والمستقبل (Nicoline& Antje,2006)

وأخيراً التميز لا يتحقق بالحلم والتمنى ، فنجاح إدارة التميز يتطلب توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن المنظمة من جنى ثمار التطبيق (عيد الجبرى ، ٢٠٠٩).

أولاً - الدراسات السابقة :

لقد كان للدراسات السابقة إفادة كبيرة فى استكمال الخلفية النظرية للبحث ، وتحديد أهدافه وصياغة فروضه بدقة ، وتفسير مدلول ما يتم التوصل إليه من نتائج . وسوف يتم عرض الدراسات السابقة تحت العناوين التالية :

١- الدراسات الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها فى رفع الأداء.

أدراسة (Seibert,2004) بعنوان (The Identification Of Strategic Management Counseling Competencies Essential For The Small Business And Technology Development Center)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية فى تغيير الإدارة وتطورها ، ومدى تطبيقها لخدمة الزبائن ، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب . ومن النتائج التى توصلت إليها الدراسة هى أن للإدارة الإستراتيجية أثر واضحاً على تطوير الأداء ، ورغم عدم وجود بعض المعرفة لدى فئة المديرين ، إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف ، كما بينت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة فى تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

ب- دراسة (سعد ، ليلى ، ٢٠٠٦) بعنوان (واقع الإدارة الإستراتيجية فى الأجهزة الحكومية) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية فى الأجهزة الحكومية السعودية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية ، وأن من الأسباب التى تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم توافر المتخصصين فى التخطيط الإستراتيجى ، وغياب مفهوم المنافسة الذى يقلل من وجود الحافز لإعداد إستراتيجية ، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين فى المنظمة .

ج- دراسة (الهلالى ،الهلالى ، ٢٠٠٨) بعنوان (مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها) وقد كان تطبيق هذه الدراسة على كليات جامعة المنصورة وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الأبتكارى ، وإظهار التحديات التى تواجه مؤسسات التعليم العالى والأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى ، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية فى مؤسسات التعليم الجامعى ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة

بين درجة الأهمية ، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية فى مفردات محاولة الدراسة جميعها ، وهى الرسالة والأهداف الإستراتيجية ، وتحليل البيئة الداخلية ، وتحديد البدائل الإستراتيجية ، واختيار الإستراتيجية المناسبة ، وتطبيق الإستراتيجية ، ومحور التقييم .
هـ- دراسة (على، سوما، ٢٠٠٧) بعنوان (الإدارة الإستراتيجية وأثرها فى رفع أداء منظمات الأعمال)

وكان الهدف من الدراسة هو ايضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ، ودواعى تطبيقها فى منظمات الأعمال وتشخيص واقعى للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية وذلك لمعرفة التشابه بينها وبين الظروف التى تستدعى استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة عدد مديرى المنظمات محل الدراسة الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك ضرورة ملحة لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمى فى المنظمات حيث أن هذا له انعكاس على الأداء .
٢- الدراسات التى أشارت إلى أهمية إدارة التميز وتأثيرها على الأداء .

أ- دراسة (Fotis, Vouzan & Katerina, 2005) بعنوان (Best Practices Of Selected Greek Organization On Their Road To Business Excellence)

تهدف الدراسة إلى التحقق نظريا وتجريبيا من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات فى عشر منظمات صناعية يونانية فى طريقها إلى التميز ، من خلال نموذج التميز الأوروبى ، حيث جمعت المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديرى التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى استبيان يتضمن أسئلة مفتوحة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض المشاكل التى تعيق التميز ، تتعلق فى بيروقراطية المنظمات وعدم المرونة فى التنظيم وانخفاض فى استخدام مهارات العاملين ومعارفهم ، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة اختراق الأسواق ، وأوصت الدراسة بضرورة الأهتمام بالعاملين من حيث تطوير مهاراتهم وتحفيزهم كوسيلة تسويقية .

ب- دراسة (santos, vijande, 2007) بعنوان (TQM And Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey)

تهدف الدراسة إلى تطوير الأداة لقياس إدارة الجودة الشاملة بتنفيذ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية وتقديم الأدلة على العلاقة بين الممارسات الإدارية ومعايير أداء الأعمال فى هذا النموذج

تحقيقاً لهذه الغاية. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج EFQM له مساهمة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

ج- دراسة (Cantu,2005) بعنوان (TQM Excellence Models,Are Thy Pragmatic Or Good Wishes)

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز وتوضيح علاقتها على الأداء ، وقد أظهرت النتائج أن القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثيراً على الوضع التنافسي للمنظمات ، وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات وهذه العناصر ذات أثر ايجابي على نتائج أعمال المؤسسات والتأثير في الحصول على جوائز التميز.

د- دراسة (Nataly,V. et al., 2008) بعنوان (Self Assessment as ATool for Achieving Excellence in Higher Education)

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى تعريف للتقييم الذاتي على أساس أنه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات، حيث قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة ، وأوضحت الدراسة أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنتظم.

ه- دراسة (Irimie,S,2010) بعنوان (TQM,And Business Excellence) هدفت الدراسة إلى التعرف على الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة ، حيث أوضحت الدراسة مراحل الجودة بداية من الفحص ومراقبة ضبط الجودة وفق النموذج الياباني إلى ضبط الجودة الشاملة مروراً بالتطورات التي صاحبها نحو نموذج تميز الأعمال ، ثم قدمت الدراسة بعض وجهات النظر من تعريف التميز على المستوى الوطني والدولي ونظرة عامة على النماذج في تميز الأعمال وأخيراً أظهرت الدراسة رسم الأحدثيات لطريقة إدارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

و- دراسة (عبود ، على ، ٢٠٠٩) بعنوان (دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي)

وهدفت هذه الدراسة التعرف على أهمية قياس الأداء فى القطاع الحكومى وتطوير الخدمات المقدمة للوصول إلى تحقيق التميز ورضا العملاء ، واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هم العملاء وما هى متطلباتهم والسعى إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر . وكانت نتيجة الدراسة أن قياس الأداء الحكومى يواجه كثيراً من الصعوبة بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة ، ومن هنا فإن تطبيق برامج ونماذج الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات نتائج الأداء .

ز- دراسة (شوقى قبطان ، ٢٠١٠) بعنوان (إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات فى عصر العولمة والمنافسة)

تهدف الدراسة توضيح مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة وذلك بتسليط الضوء على مفاهيمها وأسسها وأهم مداخلها ، كما تبرز هذه الدراسة أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز فى المنظمات ، وخلصت الدراسة إلى أهمية إدارة التميز وضرورة الانخراط فى نموذج التميز لما يمنحه من أساليب عملية وتوجيهات ضرورية للمنظمة.

٣: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- فى اختيار منهج الدراسة والأطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.

- الاطلاع على الأدوات المستخدمة فى الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية.

- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة فى تقديم التوصيات والأقتراحات.

٤: أوجه اختلاف البحث مع الدراسات السابقة من حيث :

الهدف : التعرف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي .

البيئة : تمت الدراسة فى شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية .

المتغيرات : تطبيق الإدارة الإستراتيجية (متغير مستقل)- إدارة التميز(متغير وسيط) - الأداء التسويقي(متغير تابع) .

٥: الفجوة البحثية التى يغطيها البحث:

يختلف هذه البحث عن الدراسات السابقة فى تقديمه لإطار متكامل يشمل تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز ، وعلى الأداء التسويقى للشركات ، ويتناول هذا الإطار المقترح العديد من المتغيرات فى محاوله لتوضيح الدور الوسيط لمتغير إدارة التميز حيث أن الدراسات السابق عرضها لم تعمل على الربط بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوضيح أثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقى للشركات .
وعليه فإن تبنى الشركات لهذا الإطار المقترح ومحاولة تطبيقه سوف يحقق أداء تسويقى أفضل لهذه الشركات من وجهة نظر الباحثة بناءً على النتيجة التى سيتوصل إليها هذه البحث.

ثانياً - الدراسة الإستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت إلى المساهمة فى تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وتكوين فروضة وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض ، والأساليب المناسبة لجمعها ، وتحديد مجتمع البحث ، ووحدة المعاينة.

أجرت الباحثة مقابلات شخصية مع عدد ٢٠ من (العاملين) فى كافة المستويات الإدارية بشركات الأغذية بمدينة العاشر من رمضان واستهدفت المقابلات الشخصية التعرف على الآتى:

(١) آرائهم فى الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بالمركز التنافسى لهذه الشركات.

(٢) أهم المشكلات التى تواجه هذه الشركات فى العاشر من رمضان.

(٣) مدى معرفتهم بإدارة التميز والإدارة الأستراتيجية والأداء التسويقى.

وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالى :

أن هناك معوقات كثيرة تواجه الشركات ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

أ- ضعف التوجه السوقى وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للشركات .

ب- غياب ممارسة نمط الإدارة الإستراتيجية فى كثير من المنظمات الصناعية .

ج- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات فى الأسواق وبطء الأستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات .

د- عدم وضوح مفهوم وأسس إدارة التميز والأداء التسويقي. وكل تلك المشكلات السابق ذكرها أدى إلى غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل موارد وقدرات الشركات مما يساعدها في تحقيق التفوق على المنافسين بقصد تعزيز إدارة التميز والأداء التسويقي بالمنظمة . ويتبادر هنا إلى ذهن الباحثة تساؤل حول مدى تأثير تطبيق لإدارة الإستراتيجية على وجود إدارة التميز فى شركات الصناعات الغذائية . وأخيراً ترى الباحثة أنه من المتطلبات الرئيسية لوجود إدارة التميز بالشركات هو وجود بناء إستراتيجى متكامل وذلك لتعظيم الفرص المتاحة وتحقيق رسالة الشركة وغايتها وتعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة فى الإدارة الإستراتيجية ، وهذا ما سوف تقوم الباحثة بتوضيحه من خلال هذه الدراسة فى محاولة لمعرفة تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وإنعكاس ذلك على الأداء التسويقي بالشركات .

ثالثاً - مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة البحثية التالية:

- ١- هل هناك تأثير لفعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية على نجاح إدارة التميز ؟
- ٢- هل لفاعلية تطبيق الإدارة الإستراتيجية تأثير على الأداء التسويقي للشركة ؟
- ٣- هل هناك تأثير لإدارة التميز على تحسين الأداء التسويقي للشركة

رابعاً - أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الأعتبارات التالية:

١- من الناحية العملية:

تأمل الباحثة فى أن يمثل هذا البحث إضافة لجهود الباحثين فى المجال البحثى حيث تبين للباحثة مما أطلعت عليه من الدراسات السابقة أن موضوع البحث من الموضوعات الخصبة التى تحتاج إلى البحث ، حيث يتناول البحث موضوعات بالغة الأهمية خاصة فى عصرنا هذا وهى الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة التميز ، إذ أنها تقوم ببحث تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي فى ظل وجود متغير وسيط وهو إدارة التميز.

كما أن الدراسات المتعلقة بتأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لم تنل الأهتمام الكافي من جانب الباحثين فى بيئة العمل المصرية ولذا فهذه محاولة بحثية للخروج بنموذج مقترح يساعد فى إلقاء الضوء على هذا التأثير.

٢- من الناحية التطبيقية:

تأمل الباحثة أن تساهم نتائج هذا البحث فى توجيه نظر مسؤولي شركات الأغذية بمدينة العاشر من رمضان إلى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز ومن ثم تعزيز الأداء التسويقي لهذه الشركات .

خامساً – أهداف البحث :

تهدف الباحثة من وراء هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- تحديد مدى اتجاه شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان نحو إدارة التميز.
- ٢- التعرف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.
- ٣- التعرف على مدى تأثير إدارة التميز على الأداء التسويقي بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.
- ٤- التعرف على تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.
- ٥- وضع مجموعة من المقترحات التى يمكن أن تساعد فى تحقيق الأداء المتميز لشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.

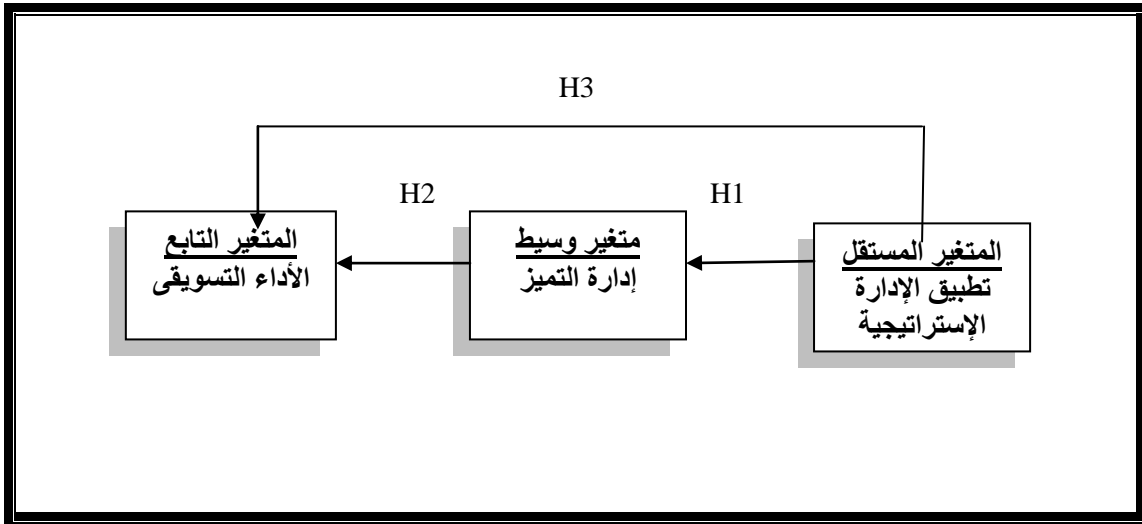
سادساً – فروض البحث :

- ١- الفرض الاول:
" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز "
- ٢- الفرض الثانى:
" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي "
- ٣- الفرض الثالث:
" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء التسويقي "

سابعاً - متغيرات البحث :

استناداً إلى ما أفرزته مراجعتنا لأدبيات السابقة من نتائج واستنتاجات وتوصيات ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بتحديد الأطار المقترح للبحث وهو موضح بالشكل رقم (1) كالتالى:

شكل رقم (1)
الإطار المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل السابق يتضح أن هذا البحث سوف يشتمل على ثلاث متغيرات تطبيق الإدارة الإستراتيجية متغير مستقل ، إدارة التميز متغير وسيط ، والأداء التسويقي متغير تابع.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

تشير الدراسات إلى إن هناك العديد من المنظمات العالمية ذات الأحجام المختلفة والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز وقد حققت تطور في الأداء ، فمثلاً في أوربا تشير الدراسات التي نشرها مركز الجودة المتميزة في الجامعة Leicester الأوربية عام ٢٠٠٥ بالأشتراك مع المؤسسة الأوربية للجودة والمؤسسة البريطانية للجودة بأن الشركات الحائزة على جوائز التميز قد حققت زيادة ملحوظة في الحصة السوقية والمبيعات والأرباح، وإنخفاض في التكاليف الإضافية (Adebanjo,2008).

أولاً: مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم " إدارة التميز " للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره. (السلي، ٢٠٠٢) ومن ثم فإن "إدارة التميز" هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (العمري ، ٢٠١٠) ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج (Sysman,2003)، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية :

- أ- التركيز على النتائج المستهدفة .
- ب- التركيز على العملاء .
- ج- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة .
- د- الإدارة بالعمليات وبالحقائق .
- هـ- تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة .
- و- التعلم المستمر والابتكار والتجديد .

ز- تنمية علاقات الشراكة والتحالف .

ح- إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة . (سيد جاد ، ٢٠١٢)

ثانياً: سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية التالية:
أ- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج " إدارة التميز " في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج مرضي العملاء. وبذلك يكون تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

تنسجم مفاهيم " إدارة التميز " مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
ب- تمثل عملية التقييم الذاتي عنصراً رئيسياً في نماذج " إدارة التميز " إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات. (Dodangeh, J., et al., 2011) ج- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
د- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

(An Oracle Thought Leadership White Paper, 2008)

ثالثاً: مداخل التميز :

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة ، تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها ، ومن هذه المداخل والتي تحظى بالأهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز ، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من المناهج الفكرية التي تنسم بالحدثة والريادة وتعرف على انها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه

العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، وتصميم رسالتها وتحديد لغايتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها . (عبدالفتاح ، ليلي ، ٢٠٠٠)

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التى تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على العديد من المزايا والمنافع ومن هنا يمكن القول أن تبنى الإدارة الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الفوائد كالأتى

أ- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال فى المستقبل .

ب- يساهم فى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية .

ج- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة .

د- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .

هـ- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فى العملية الأمر الذى يؤدى إلى تقليل المقاومة التى تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة .

و- ينمى القدرة على التفكير الإستراتيجى الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها . (القحطان ، فيصل ، ٢٠١٠)

خامساً:متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي :

أ- تحديد الأهداف السنوية : يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ، ومؤسسية على عملية المشاركة ، وتفيد الأهداف فى تحديد أسس توزيع وتخصيص الموارد والمعايير الضرورية لتقييم الأداء ، ومدى التقدم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل والأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب- صياغة السياسات : تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق ، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

ج- توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية فى صورة الأهداف السنوية.

د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمى المناسب: فالإستراتيجية البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفى ، أما الإستراتيجيات المعقدة فهى فى حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.(ماهر، أحمد، ٢٠٠٧).

ه- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية : لنجاح عملية التطبيق الإستراتيجى يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والأطمئنان على اكتمالها وتناسقها ، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها (بناء المعايير لقياس الأداء الدافعية ونظم الحوافز ، الردع والعقاب) بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذى يعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجيتها.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية : إن توفر وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجى ، وهذا يتطلب (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين فى كل عمل أو نشاط).(خطاب ، عايدة ، ٢٠٠٣)

سادساً: الأداء التسويقي:

يمكن تعريف الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة فى الخطة التسويقية.(Ambler, T. et al, 2004)

ويعد الأداء التسويقي أحد أهم الأبعاد المهمة لأداء المنظمة ككل ، ولذلك تعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي عملية هامة وضرورية للمؤسسة للأسباب التالية:

أ- أنها تمكن من الحكم على الأداء الكلى لإدارة التسويق وأداء المنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط القوة والضعف.

ج- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً.

د- اعتقاد المنظمات بأن التغيرات الخارجية التى تطرأ على السوق هى ما يملى عليها الخضوع لعملية الأداء التسويقي قد تشمل تلك العوامل تغيرات فى طبيعة التنافسية والتقلبات الاقتصادية وسلوكيات العملاء والمستهلكين .

ه- نظراً لانعكاسات التغيرات الداخلية داخل تلك الشركات والتى قد تشمل على تغيرات الحاصلة فى خطوط الإنتاج وتغير أرقام المبيعات إضافة للرغبة فى ضمان أعلى العوائد مقارنة مع كلفة النفقات التسويقية.(عبدالفتاح ، المغربى ، ٢٠٠٠)

ومن خلال ماسبق يتضح أن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتبنى العناصر التالية :

أ- أن تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز" .

ب- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز" (Kim,J. , 2000)

ج- تتبلور مسئوليات "إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات ، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

د- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

هـ- ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تنصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن " إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل

وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

(Asuman, A., 2009)

هـ- تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساساً في تنمية فرص التميز .

و- تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر توفراً BestPractices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking .

ز- على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون. ح- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

ط- تسعى " إدارة التميز " إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة.

(An Oracle Thought Leadership White Paper, 2008)

ى- تعمل "إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى الغاياتها وأهدافها.

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

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز " في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها Self-assessment ، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.

(Management excellence Paper, 2011)

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

تعرض الباحثة في هذا المبحث الدراسة الميدانية للبحث والتي اعتمدت فيها على الإجابات الواردة في استمارات الأستقصاء التي قامت بتصميمها وتوزيعها على عينة البحث . حيث يتناول هذا الجزء تفصيلاً للأسس المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراستها والإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة، وأخيراً اختبارات لصحة الفروض التي قام عليها البحث.

أولاً:مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان والبالغ عددها ١٧٥ شركة ، وباستثمارات قدرها ٣٣٢٧٧٥٠ مليون جنية وعدد العمالة فيها ١٩٠٥٩ عاملاً وذلك بحسب تقديرات جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان حتى ٢٠١٢/٦/٣٠. ويوضح الجدول التالي إجمالي شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان:

جدول رقم (2)

شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان ٢٠١٣/٢٠١٢

النشاط	عدد الشركات	حجم الأستثمارات (مليون جنية)	عدد العاملين
الصناعات الغذائية	١٧٥	٣٣٢٧٧٥٠	١٩٠٥٩

المصدر: تقرير جهاز مدينة العاشر من رمضان

ثانياً:عينة البحث:

قامت الباحثة بالاعتماد على جداول العينات العشوائية التطبيقية عند معامل ثقة %95 وخطأ مسموح به %±5 بمعلومية أن حجم المجتمع هو 19059 من العاملين (إدارة عليا- وسطي - إشرافية) بالصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان مكان حجم العينة هو 376 مفردة.

ثالثاً:نسبة الاستجابة:

قامت الباحثة بتوزيع عدد 376 استمارة استبان وبعد استبعاد الاستمارات لعدم صلاحيتها

$$\text{كانت نسبة الاستجابة} = 100 \times \frac{330}{376} = 87.77\%$$

وبذلك يكون الاستجابات الصحيحة = 330 استمارة استبان

قامت الباحثة بإستخدام التوزيع الأمثل وذلك فإن توزيع العينة موضح فى الجدول التالى :

جدول رقم (3)

معدلات استجابة مجتمع الدراسة

الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	الأستبيانات الصحيحة	نسبة الأستجابة
المدرء	١٧٥١	107	٩٥	% ٨٨.٨
العاملين	١٧٣٠٨	٢٦٩	٢٣٥	% ٨٨.٣
إجمالى	١٩٠٥٩	٣٧٦	٣٣٠	% ٨٧.٧٧

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات تقرير جهاز مدينة العاشر من رمضان

٢٠١٣/٢٠١٢

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:-

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي: (إدريس ، ٢٠٠٣)

أ- الإحصاء الوصفي:-

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

ب- الإحصاء الاستدلالي:-

حيث اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي :-

تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear regression analysis

وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغير مستقل على متغير وحيد يسمى المتغير التابع.

خامساً: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

أ: معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Cranach Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان وذلك لبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل الآتى :

جدول رقم (4) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
إدارة التميز	0.973	0.986	39
الإدارة الإستراتيجية	0.967	0.983	43
تقييم الأداء التسويقي	0.902	0.949	12

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لجميع الأسئلة، لأن جميع قيم معاملات الصدق والثبات تجاوزت (٠.٦) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل و تعميم النتائج.

ب: تحليل اتجاهات إجابات المستقضي منهم :

يعرض الجدول رقم (٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) ملخص (الوسط الحسابي ، نسبة التحقق) لكل من متغيرات الدراسة : الإدارة الإستراتيجية ، إدارة التميز ، الأداء التسويقي كما يلي:

جدول (٥)

الوسط الحسابي ، نسبة التحقق لمتغير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المدراء

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق %
١	هياكل تنظيمية	١.٥٨٧	٣٣.٦٥
٢	أنظمة العمل	١.٤٩٠	٣٣.٧١
٣	نظم معلومات وإتصالات	١.٦٨٢	٣٣.٦٥
٤	ثقافة المؤسسة	١.٤١١	٢٨.٢٤
٥	مهارات وقدرات متميزه للمدراء	١.٥٧٩	٣٢.٢٢
٦	ممارسات إدارية فعالة	١.٥٣٢	٣٠.٦٥
	الإجمالي	١.٥٤٦	٣٢.٠٢

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير الإدارة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة عن القيمة ٣ التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ ١.٥٤٦ بنسبة تحقق ٣٢.٠٢% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة المدراء ، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل في الشركات محل الدراسة.

جدول (٦)

الوسط الحسابى ، نسبة التحقق لمتغير الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين

العاملين	الوسط الحسابى	العنصر	م
١٦.٩٢	٠.٨٦٣	هياكل تنظيمية	١
١٦.٨٥	٠.٧٤٥	أنظمة العمل	٢
١٦.٨٢	٠.٨٤١	نظم معلومات وإتصالات	٣
١٤.١٢	٠.٧٠٥	ثقافة المؤسسة	٤
١٦.١١	٠.٨١٧	مهارات وقدرات متميزه للمدراء	٥
١٥.٣٢	٠.٧٦٦	ممارسات إدارية فعالة	٦
١٥.٩٧	٠.٧٨٩	الإجمالى	

المصدر: التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير الإدارة الإستراتيجية فى الشركات محل الدراسة عن القيمة ٣ التى تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسى المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ ٠.٧٨٩ بنسبة تحقق ١٥.٩٧% من القيمة القصوى على المقياس الخماسى لفئة العاملين ، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل فى الشركات محل الدراسة.

جدول (٧)

الوسط الحسابي ، نسبة التحقق لمتغير إدارة التميز من وجهة نظر المديرين

م	العنصر	المدراء	
		الوسط الحسابي	نسبة التحقق %
١	التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح ذوى العلاقة بالشركة	١.٣٩١	٣٤.٩٠
٢	التركيز على العملاء	١.٩٦٦	٣٩.٣٨
٣	القيادة الفعالة والأهداف الواضحة	١.٢٢١	٢٤.٤٣
٤	الإدارة بالعمليات وبالحقائق	١.٦٣٨	٣٢.٧٥
٥	تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالشركة	١.٢٥٠	٢٥.٠٠
٦	التعلم المستمر والإبتكار والتجديد	١.٦٥٨	٣٢.٧٧
٧	تنمية علاقات الشراكة والتحالف	١.٥٥٨	٣١.١٧
٨	إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة	١.٣١٨	٢٦.٣٨
	الإجمالي	١.٥٠٠	٢٦.٤٨

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير إدارة التميز فى الشركات محل الدراسة عن القيمة ٣ التى تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسى المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ الوسط الحسابى ١.٥٠٠ بنسبة تحقق ٢٦.٤٨% من القيمة القصوى على المقياس الخماسى لفئة المدراء ، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل فى الشركات محل الدراسة.

جدول (٨)

الوسط الحسابي ، نسبة التحقق لمتغير إدارة التميز العاملين

العاملين	الوسط الحسابي	النسبة التحقق %	العنصر	م
١٩.٦٩	٠.٩٨٤	١٩.٦٩	٢	التركيز على العملاء
١٢.٢٢	٠.٦١٠	١٢.٢٢	٣	القيادة الفعالة والأهداف الواضحة
١٦.٣٧	٠.٨١٩	١٦.٣٧	٤	الإدارة بالعمليات وبالحقائق
١٢.٥٠	٠.٦٢٥	١٢.٥٠	٥	تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالشركة
١٦.٣٨	٠.٨٢٩	١٦.٣٨	٦	التعلم المستمر والإبتكار والتجديد
١٥.٥٨	٠.٧٧٩	١٥.٥٨	٧	تنمية علاقات الشراكة والتحالف
١٣.١٩	٠.٦٥٩	١٣.١٩	٨	إدراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة
١٥.٤٢٢	٠.٧٧٢	١٥.٤٢٢	الإجمالي	

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق انخفاض المتوسط العام لمتغير إدارة التميز فى الشركات محل الدراسة عن القيمة ٣ التى تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسى المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ ٠.٧٧٢ بنسبة تحقق ١٥.٤٢٢% من القيمة القصوى على المقياس الخماسى لفئة العاملين ، مما يشير إلى ضعف أنظمة العمل فى الشركات محل الدراسة.

جدول (٩)
الوسط الحسابي ، نسبة التحقق لمتغير الأداء التسويقي
من وجهة نظر المدراء/العاملين

المدراء		المتغير
نسبة التحقق %	الوسط الحسابي	
٣١.٦٤	١.٥٨٢	إجمالي الأداء التسويقي
العاملين		المتغير
نسبة التحقق %	الوسط الحسابي	
١٥.٨٢	٠.٧٩١	إجمالي الأداء التسويقي

المصدر: التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- (١) انخفاض المتوسط العام لمتغير الأداء التسويقي عن القيمة ٣ التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ ١.٥٨٢ بنسبة تحقق ٣١.٦٤% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة المدراء ، مما يشير إلى ضعف الأداء التسويقي في الشركات محل الدراسة.
- (٢) انخفاض المتوسط العام لمتغير الأداء التسويقي عن القيمة ٣ التي تمثل وسيط القيم على المقياس الخماسي المستخدم لقياس هذا المتغير بقائمة استقصاء الدراسة ، حيث بلغ ٠.٧٩١ بنسبة تحقق ١٥.٨٢% من القيمة القصوى على المقياس الخماسي لفئة العاملين ، مما يشير إلى ضعف الأداء التسويقي في الشركات محل الدراسة.

سادساً: اختبارات الفروض الإحصائية:

أ- الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز "

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى (OLS) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد وذلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (t)، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الإستراتيجية

المتغير التابع: إدارة التميز

جدول رقم (١٠) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الأول

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديربن واتسون Dw
الإدارة الإستراتيجية	١.٠٤	31.7	0.0	معنوي	0.869	1.764

جدول رقم (١١) تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الأول

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	1007	0.0	معنوي	75.4%	24.6%
البواقي	328					

قيم جدولية مستخرجة من جداول DL =1.688 Du=1.698 DW

من النتائج السابقة نجد أن:

(١) كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل

الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل وإدارة التميز كمتغير تابع

أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك على إدارة التميز.

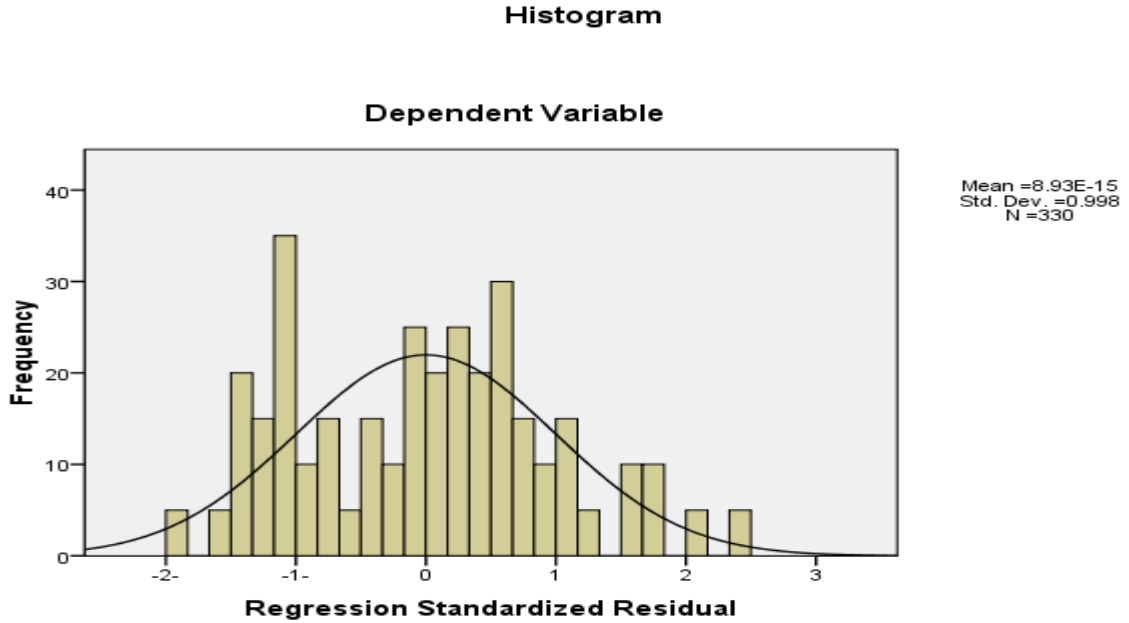
(٢) كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى زيادة إدارة التميز.

(٣) كانت قيمة مستوي الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٤) كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 75.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(٥) كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء $Dw = 1.764$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4 - Du$) ومما يعنى عدم وجود تامل مشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation .

(٦) من الشكل البياني رقم (٢) يتضح الآتى:



أن الأخطاء لها التوزيع الطبيعي المعياري وهذا يتفق مع طريقة تقدير معاملات الانحدار المستخدمة .

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض الرئيسي الأول العدمي وقبوله في صورته البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز "

ب- الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي "

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى (OLS) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد وذلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (t)، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الإستراتيجية

المتغير التابع: الأداء التسويقي

جدول رقم (١٢) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الثاني

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديرين واتسون Dw
الإدارة الإستراتيجية	0.698	14	0.0	معنوي	0.612	2.003

جدول رقم (١٣) تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثاني

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	196	0.0	معنوي	37.4%	62.6%
البواقي	328					

قيم جدولية مستخرجة من جداول DL =1.688 Du=1.698 DW

من النتائج السابقة نجد أن:

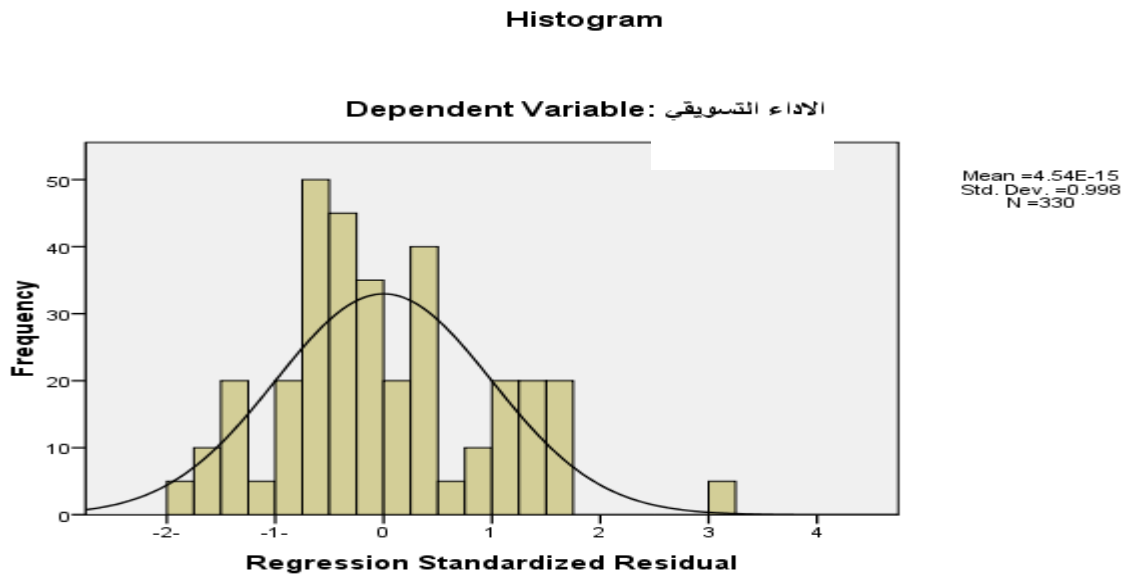
(١) كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي.

(٢) كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي

(٣) كانت قيمة مستوي الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٤) كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 37.4\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(٥) كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء $Dw = 2.003$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين $(Du, 4 - Du)$ وتقترب تماما من القيمة ٢ وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation .
 (٦) من الشكل البياني رقم (٣) يتضح الآتي:



أن الأخطاء لها التوزيع الطبيعي المعياري وهذا يتفق مع طريقة تقدير معاملات الانحدار المستخدمة .

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض الرئيسي الثاني العدمي وقبوله في صورته البديلة التي تنص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي "

ج- الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرئيسي الثالث من فروض البحث والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء التسويقي " وحتى تتمكن الباحثة من اختبار الفرض الرئيسي الثالث من فروض البحث قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى (OLS) كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس مقدار ارتباط وتأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد وذلك بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط والانحدار وكذلك النموذج الإجمالي (t)، (f) وكانت نتائج الفرض موضحة كالتالي:

المتغير المستقل: إدارة التميز

المتغير التابع: الأداء التسويقي

جدول رقم (١٤) اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيسي الثالث:

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة إحصائية ديربن واتسون Dw
إدارة التميز	0.671	17.9	0.0	معنوي	0.704	1.854

جدول رقم (١٥) تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثالث:

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	1	321.7	0.0	معنوي	49.5%	50.5%
البواقي	328					

قيم جدولية مستخرجة من جداول DL=1.688 Du=1.698 DW

من النتائج السابقة نجد أن:

(١) كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين إدارة التميز كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من

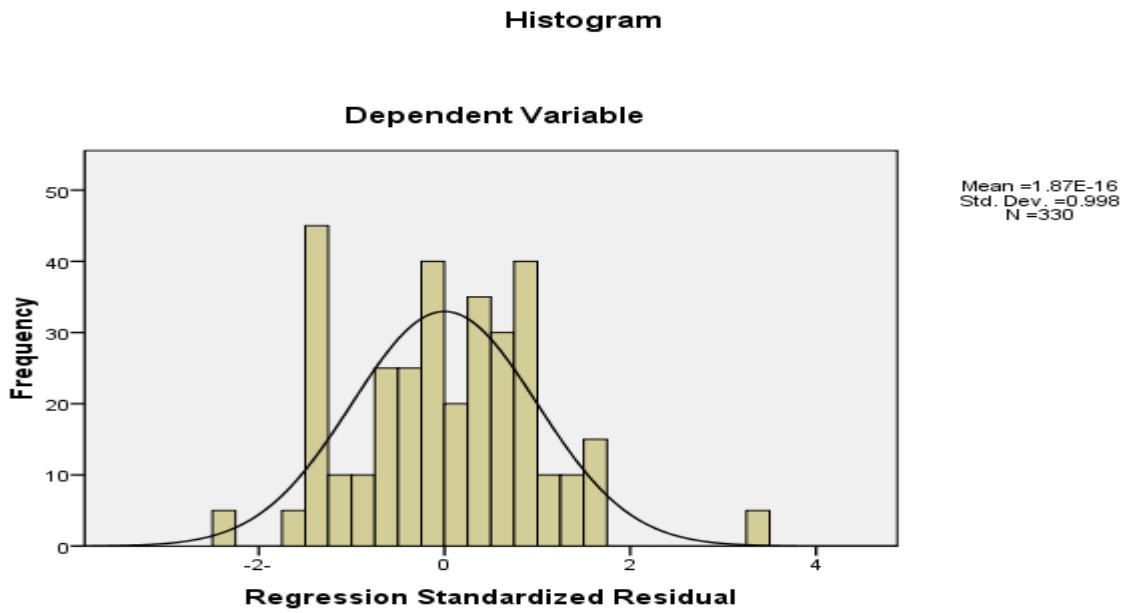
قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز وذلك على الأداء التسويقي.

(٢) كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق إدارة التميز أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي.

(٣) كانت قيمة مستوي الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٤) كانت قيمة معامل التحديد $R^2 = 49.5\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في إدارة التميز مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث الاداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(٥) كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة لإختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء $Dw = 2.003$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4 - Du$) وتقرب تماما من القيمة ٢ وهذا يعنى عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation .
(٦) من الشكل البياني رقم (٤) يتضح الآتى:



أن الأخطاء لها التوزيع الطبيعي المعياري وهذا يتفق مع طريقة تقدير معاملات الانحدار المستخدمة .

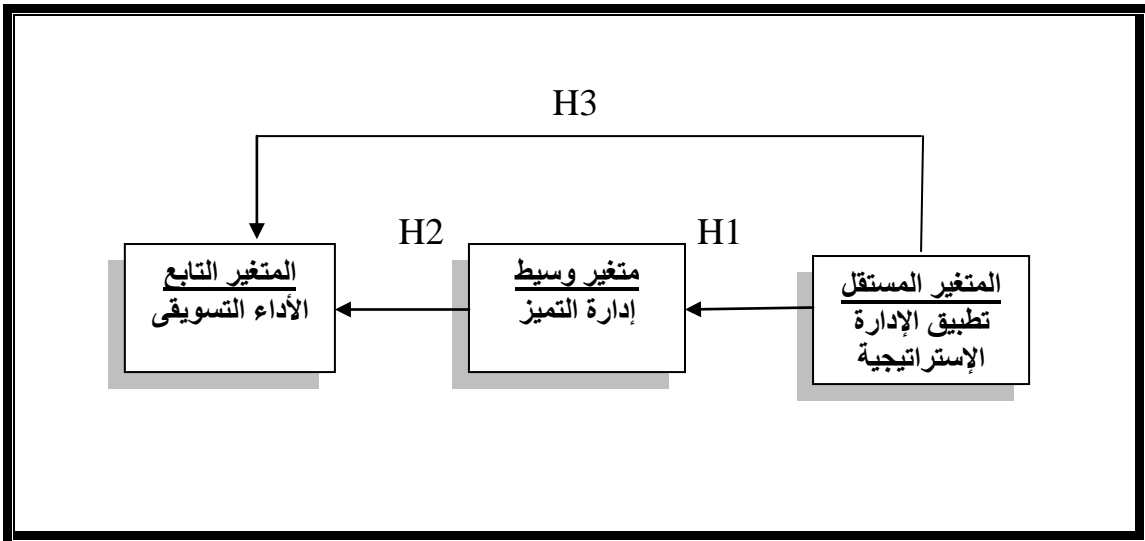
مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض الرئيسي الثالث العدمي وقبوله في صورته البديلة التي تنص علي أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء التسويقي "

د- النموذج المقترح :

تم اختبار النموذج المقترح والذي يتكون من ثلاث متغيرات كما هو مبين بالشكل رقم (٥) كالآتي:

شكل رقم (٥)

الإطار المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبناءً على التحليل الإحصائي يمكن القول أن الإطار المقترح يفسر الآتي :

(١) كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 75.4\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .random error

(٢) كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 37.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(٣) كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 49.5\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في إدارة التميز مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث الاداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

يتضح أن هناك تأثيراً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وبشكل مباشر على الأداء التسويقي للشركات وتأثيراً غير مباشر على الأداء التسويقي في ظل وجود متغير وسيط وهو إدارة التميز

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

تعرض الباحثة في هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك التوصيات المقترحة .

أولاً: النتائج:

١- نتائج الفرض الأول :

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك على إدارة التميز "

تم بحث ستة متغيرات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وهي: الهياكل التنظيمية ، أنظمة العمل ، نظم المعلومات والاتصالات ، ثقافة المؤسسة ، مهارات وخبرات وقدرات متميزة ، ممارسات إدارية فعالة . وكانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل وإدارة التميز كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية وذلك على إدارة التميز. كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى زيادة إدارة التميز ، كذلك كانت قيمة معامل التحديد $r^2=75.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تفسير ما نسبته 75.4% من التغيرات التي تحدث في إدارة التميز وهناك ما نسبته 24.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

٢- نتائج الفرض الثاني :

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء التسويقي "

كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الإنحدار للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك على الأداء التسويقي. وكانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي ، كما كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. وكانت قيمة معامل التحديد $r^2=37.4\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته 37.4% من التغيرات التي تحدث الأداء التسويقي وهناك ما نسبته 62.6% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error. وأخيراً كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة لاختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء $Dw = 2.003$ وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4 - Du$) ونقترب تماما من القيمة ٢ وهذا يعنى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation .

٣- نتائج الفرض الثالث :

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الأداء التسويقي "

كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل الارتباط وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين إدارة التميز كمتغير مستقل و الأداء التسويقي كمتغير تابع أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز وذلك على الأداء التسويقي. وكانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون

وكذلك معامل الانحدار إشارة موجبة وهذا يعنى أنه كلما زاد التوجه نحو تطبيق إدارة التميز أدى ذلك بدوره إلى الأداء التسويقي. وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار معنوية نموذج الانحدار الكلي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ومما يعنى إمكانية الاعتماد على نتائج الانحدار وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة. أما قيمة معامل التحديد $r^2 = 49.5\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في إدارة التميز مسؤولة عن تفسير ما نسبته 49.5% من التغيرات التي تحدث الاداء التسويقي وهناك ما نسبته 50.5% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error. وأخيراً كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة لإختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء Dw = 2.003 وحيث أن هذه القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين (Du, 4- Du) وتقترب تماما من القيمة ٢ وهذا يعنى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Auto correlation

٤- نتائج اختبار النموذج ككل :

من خلال دراسة النموذج المقترح أتضح أن هناك تأثير مباشر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على التميز الإدارى بالشركات محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر على الأداء التسويقي .

وأخيراً يمكن القول أن التميز الإدارى هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الإستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبوقه فى الأداء التسويقي مما يضع الشركات فى مراكز تنافسية عالية .

ثانياً- التوصيات الخاصة بالشركات محل البحث:

تقوم الباحثة هنا بعرض التوصيات الموجهة إلى الإدارة العليا بشركات الصناعات الغذائية فى مدينة العاشر من رمضان والتي تساهم فى رفع مستوى الأداء التسويقي حيث تأمل الباحثة أن تبدأ شركات الصناعات الغذائية من الآن بتنفيذ هذه التوصيات ومستمرة طوال الحياة طبقاً للموارد المالية المتاحة لديها:

(١) التوصيات الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية:

أ- العمل على تحسين الهياكل التنظيمية للشركات: حيث أن الهيكل التنظيمي يعكس الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة التي تشملها الشركات ، فيجب أن يكون هناك تحديد واضح في الهيكل التنظيمي للصلاحيات والمسئوليات ، حيث أن هذا الهيكل يسمح للشركات بتفويض السلطات ويسمح بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة.

ب- زيادة الأهتمام تطوير أنظمة العمل: حيث أن أنظمة العمل الجيدة هي التي تقوم بتعيين الأعداد الكافية المطلوبة للعمل وأن تتناسب مؤهلاتهم مع طبيعة الأعمال التي يقوموا بأدائها ، مع تناسب الأجر والمكافآت مع حجم الأعمال المطلوبة لكل وظيفة ، وأن توضع اللوائح والأنظمة التي تساعد على ترشيد الأداء وضبطه ، وعدم وجود أى تعارض أو ازدواجية بين هذه النظم واللوائح ، مع توافر نظم لحفز العاملين فى الشركة للعمل على زيادة جهودهم وتطوير الأداء .

ج- زيادة الأهتمام بمواكبة الشركات لنظم المعلومات والاتصالات المتقدمة: من خلال تحديث نظم تكنولوجيا المعلومات بصفة مستمرة ، مما يساعد على تدفق مستمر للمعلومات بين جميع الأقسام بالشركة ، وأن تتسم الأتصالات بين العاملين فى الشركة بالسهولة والتبادل المستمر للمعلومات.

د- زيادة الأهتمام بترسيخ ثقافة المنظمة: من خلال الإيثار بالتطوير والتغيير لصالح العمل ، وتشجيع العاملين على التجديد والأبتكار فى مجال العمل ، مما يساعد توافر الولاء والأنتماء عند العاملين بالمؤسسة وكذلك من خلال ترسيخ السياسات الواضحة مع تعديل هذه السياسات فى حالة وجود ظروف مستجدة خاصة فى ظل وجود تغيرات مفاجأة على الشركات من خلال البيئة الداخلية والخارجية ، مع تشجيع الإدارة العليا لأراء ومقترحات العاملين لتحسين وتميز الأداء .

هـ- الأهتمام بتوافر مهارات وقدرات وخبرات المديرين: حيث أن الترقى لهذه المناصب الإدارية العليا يجب أن يكون بمعايير واضحة ومعلنة حيث يجب أن يتوفر فى المدير طلاقة ومرونة تلقائية ، وأن يكون المدير له القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية ، والقدرة على تقييم الأمور المستقبلية ، وكذلك القدرة على استشعار البيئة الخارجية والمفاضلة والاختيار من بين البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات السليمة والقدرة على مواكبة عولمة الفكر الإدارى.

و- النظر في تعزيز ممارسات إدارية فعالة: تساعد على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة أمام الشركة للمساعدة في مواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات ، وتعليم وتدريب أعضاء الشركات على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات السليمة ، مع تعميق أهمية وضرة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناءً على ما يتحقق من إنجاز.

(٢) التوصيات الخاصة بتوجه الشركات نحو إدارة التميز من خلال الآتى:

أ- الأهتمام بالتركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح وذوى العلاقة بالشركة: فالشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة لأصحاب المصالح المشتركة مع العاملين ، العملاء ، الموردين ، المجتمع المحيط ، أصحاب رأس المال.

ب- الأهتمام بالتركيز على العملاء: فيجب أن تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على احتياجات العملاء وكذلك التعف ودراسة المنافسين مع المراجعة المستمرة لهيكل المنتجات المقدمة للعملاء مع إعادة تصميم المنتجات فى ضوء دراسة السوق مع استحداث أساليب ونظم تسويقية ، والأهتمام بالتطوير الخطط التسويقية بما يلبي احياجات العملاء.

ج- النظر فى امكانية قيام القيادة بوضع الأهداف الواضحة: من خلال قيام القيادة بتطوير روح الفريق ومساعدة العاملين على المشاركة فى احداث التغيير المتطور فى الشركة ، ومشاركتهم فى عملية صنع القرارات مع تحمل الآراء الناقدة البناءة التى تعمل على الأبتكار فى العمل وحل المشكلات.

د- العمل على تطبيق الإدارة بالعمليات وبالحقائق: من خلال عمل اجتماعات دورية لمواجهة التغييرات التى تحدث فى بيئة عمل الشركة ومعرفة تأثيرها على العملاء ، مع نشر وتبادل المعلومات عن رضا العملاء على كافة المستويات الإدارية مع توفر نظام جيد للمعلومات ييسر فى عملية اتخاذ القرار، مع تحديد نواحي القوة والضعف لدى الشركة ، واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية المتطورة.

ه- تنمية وتمكين العاملين بالشركة: وذلك من خلال دعم وبناء فرق العمل وتشجيع الإدارة الذاتية مع تحفيز العاملين نحو تقديم المقترحات والأفكار الأبداعية مع الأهتمام بأنفاق الأموال اللازمة للتدريب وتطوير العاملين بالشركة.

و- العمل على زيادة الأهتمام بالتعلم المستمر والإبتكار والتجديد: من خلال رصد التطورات التقنية المناسبة لاحتياجات الشركة ، والبحث فى المستويات التقنية والمتفوقة لدى المنافسين مع تقدير الفجوة التقنية التى تعانى منها الشركة لسد هذه الفجوة مع التأكيد على بناء وتطوير القدرات البشرية والنظم الإدارية اللازمة لاستيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة بكفاءة.

ز- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: من خلال تعظيم فرص الاستحواذ على الأسواق المحتملة مع منظمات ذات القدرة المكتملة للمنظمة ، عمل تحالفات مع الشركات المماثلة لمعالجة الظروف الصعبة مثل الركود الأقتصادي ، وتحول الغملاء إلى المنتجات البديلة ، الاستفادة من التحولات الإيجابية فى السوق بما يساعد على استمرار الشركة ونجاحها.

ح- ادراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة: من خلال التزام الشركة بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الأزعاج والتلوث ، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع ، مع المشاركة الفعالة فى أحداث رياضية وثقافية وبيئية وانسانية وصحية تعمل على خدمة المجتمع من خلال وضع خطة ممنهجة وواضحة لهذه الفعليات الأتجماعية.

وختاماً فإن هذا البحث يقدم برهان على أن الشركات التى تسعى إلى التميز الإدارى فإن هذا لا يتم إلا من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية مما ينعكس بشكل مباشر ويعمل على تحسين الأداء التسويقى للشركة فى السوق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- السلمى ، على ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب القاهرة، ٢٠٠٢ .
- ٢- إدريس ، ثابت ، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٣ .
- ٣- الهلالي ، الهلالي ، وعبد العظيم ، مصطفى ، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه ، مجلة بحوث التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٨ .
- ٤- القحطان ، فيصل ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الدولية البريطانية ، المملكة المتحدة ، ٢٠١٠ .
- ٥- العمرى ، هانى ، مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز ، مؤتمر كلية الأقتصاد والإدارة السنوى ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠١٠ .
- ٦- جاد الرب ، سيد ، إدارة الأبداع والتميز التنافسي ، الدار الهندسية ، القاهرة ، ٢٠١٣ .
- ٧- زايد ، عادل ، " الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز ، مركز البحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ٨- سعد ، ليلي ، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٦ .
- ٩- عيد الجعبرى ، تغريد ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، ٢٠٠٩ .
- ١٠- عبود ، على ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومى ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية تحت عنوان أداء متميز في القطاع الحكومى ، الرياض ، ٢٠٠٩ .
- ١١- على ، سوما ، الإدارة الأستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، ٢٠٠٧ .

- ١٢- عبد الفتاح ، المغري ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١ ، مجموعة النيل العربى ، مصر ، ٢٠٠٠ .
- ١٣- عبد الفتاح ، لى ، متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لزيادة فعالية الأداء التسويقي ، رسالة دكتوراة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٠ .
- ١٤- شوقى ، قبطان ، إدارة التميز :الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات فى عصر العولمة والمنافسة ، الملتقى الدولى الرابع حول : المنافسة والأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية فى الدول العربية ، ٢٠١٠ .
- ١٥- ماهر ، أحمد ، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمى للمديرين ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ .
- ١٦- خطاب ، عايدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- ١٧- تقرير جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان ٢٠١٢/٢٠١٣ .

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Asuman, A., Application of EFQM Excellence Model to the Sabancı University IC, 2009.
- 2- Adebanjo, D., et al., "Business Excellence", BPIR, Management Brief – volume1, no.3, 2008.
- 3- Armitage, J., et al., The 7 essentials of business excellence, article internet publier sur www. 7ihwavesolutions.com, 2009.
- 4- Ambler, T., et al., assessing marketing performance: reasons for metrics selection, journal of marketing management, 20, on-line, file:a:search.epnet.com,2004.
- 5- Cantu, H. et al. , “ TQM excellence models , are they pragmaticor base on good wishes “ ,sheffield hallam university ,integrating for excellence , first international conference ,2005.
- 6- Dodangeh J., et.al., Assessment System Based on Fuzzy Scoring In European Foundation for Quality Management (EFQM):

- Business Excellence Model, African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 15, 2011.
- 7- _____, et.al. A Review on Major Business Excellence Frameworks, 2012.
- 8- Fotis K. Vouzas, Katerina D. Gotzaman, Best Practices of Selected Greek Organizations on Their Road to Business Excellence, the Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards, The TQM Magazine, 17(3). 2005.
- 9- Kim, j., Leadership and Management Excellence, International Thomson Business Press, 2000.
- 10- Irimie, S., TQM and bussins excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010.
- 11- Nicoline, F. & Antje, K, strategic management of higher education institutions: performance funding and research output, Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, November 2006.
- 12- Natalya, V. et al., "Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovian state university, 2008.
- 13- Seibert, M.J, the identification of strategic management counseling competencies essential for the small business and technology development center. north Carolina state university, 2004.

- 14- Santos, V., TQM and firms performance: an EFQM excellence model research based survey, journal of business science and applied management, volume 2, issue2, 2007.
- 15- Management excellence: how tomorrow's leaders will get ahead, An Oracle Thought leadership white paper, 2008.
- 16- _____: A step-by-step strategy to success, An Oracle Thought Leadership white paper, , 2008.
- 17- Journal of management excellence: creating value, an oracle publication, March 2011.

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى المستقصى منه :

تحية طيبة وبعد

تعد الباحثة بحث بعنوان (تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان) بهدف الخروج بتوصيات تساعد فى تطوير الصناعة بمدينة العاشر من رمضان .

وسوف أكون شاكرة تفضلكم بالإجابة على هذا الاستقصاء، مؤكدة لكم أن المعلومات التى سنحصل عليها من هذا الاستقصاء لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير.

الباحثة

السؤال الأول:

ما هو تقييمكم لمدى توجه شركتكم تجاه كل عبارة من العبارات التالية فيما يتعلق بالتوجه نحو إدارة التميز؟ يرجى وضع علامة دائرة على الخانة التي تعكس درجة اتفاقك مع كل عبارة.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أولاً: التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح ذوى العلاقة بالشركة						
١	الشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة للعاملين.					
٢	الشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة للعملاء.					
٣	الشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة للموردين.					
٤	الشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة للمجتمع.					
٥	الشركة ملتزمة بتحقيق منافع متعددة لأصحاب رأس المال.					
ثانياً: التركيز على العملاء						
١	تقوم الشركة بدراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء.					
٢	تقوم الشركة بدراسة السوق والتعرف على ممارسات المنافسين.					
٣	تقوم الشركة بمراجعة هيكل المنتجات من سلع وخدمات وإعادة تصميمها في ضوء دراسة السوق.					
٤	تقوم الشركة بمراجعة وإعادة تصميم نظم التسويق وأساليب التعامل مع العملاء.					
٥	تقوم الشركة بتصميم وتطوير الخطط التنافسية لها.					
ثالثاً: القيادة الفعالة والأهداف الواضحة						
١	تقوم القيادة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق.					
٢	مساعدة المرؤسين في احداث التغيير في المؤسسة.					
٣	اشراك المرؤسين في عملية صنع القرارات.					
٤	القدرة على تحمل الآراء الناقدة البناءة.					
٥	القدرة على الهام الآخرين.					
٦	القدرة على حل المشكلات.					
رابعاً: الإدارة بالعمليات وبالحقائق						
١	تجتمع الإدارات المعنية بصفة مستمرة لمواجهة التغيرات التي تحدث في					

					بيئة عمل الشركة ومعرفة تأثيرها على العملاء.
					٢ يتم نشر وتبادل المعلومات عن رضا العملاء على كافة المستويات الإدارية.
					٣ لدى الشركة نظام جيد للمعلومات ييسر عملية اتخاذ القرار.
					٤ تعرف الشركة بشكل دقيق نواحي القوة والضعف لديها.
					٥ تستخدم الشركة أحدث التكنولوجيا في مجال تطوير الصناعة بالشركة.
خامساً: تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالشركة					
					١ دعم وبناء فرق العمل وتشجيع الإدارة الذاتية.
					٢ تحفيز المرؤسين نحو تقديم المقترحات والأفكار الأبداعية.
					٣ الاهتمام بعمليات الأبداع والمعرفة التنظيمية.
					٤ تحفيز العاملين ودعمهم من خلال المحادثات والمناقشات.
					٥ إنفاق أموال على التدريب والتطوير.
سادساً: التعلم المستمر والإبتكار والتجديد					
					١ تقوم الشركة بحصر التقنيات المتاحة وتقويم مدى فعاليتها.
					٢ رصد التطورات التقنية المناسبة لاحتياجات الشركة.
					٣ البحث في المستويات التقنية المتاحة للمنافسين ومدى تفوقها.
					٤ تقدير الفجوة التقنية التي تعاني منها الشركة.
					٥ تأكيد بناء وتطوير القدرات البشرية والنظم الإدارية اللازمة لاستيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة بكفاءة.
سابعاً: تنمية علاقات الشراكة والتحالف					
					١ تعظم الشركة فرص الاستحواذ على الأسواق المحتملة بالكامل مع غيرها من المنظمات ذات القدرة المكتملة للمنظمة.
					٢ تعالج الشركة الظروف الصعبة في السوق مثل (الركود الإقتصادي – تحول العملاء إلى منتجات بديلة وغيرها) من خلال تحالف المنظمات المماثلة.
					٣ تسرع الشركة من الاستفادة من التحولات الإيجابية في السوق مثل التجارة الإلكترونية والتعامل مع شبكة الإنترنت.
ثامناً: ادراك المسؤولية الإجتماعية للمنظمة					
					١ تحرص الشركة على الألتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل

					الأزعاج والتلوث.
					تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع.
					المشاركة في الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والبيئية والأنسانية والصحية)
					تحدد الشركة إحتياجات المجتمع بوسائل علمية ومتعددة.
					تضع الشركة خططها لتنمية البيئة وخدمة المجتمع .

السؤال الثاني: ماهو تقييمكم لمدى توجه شركتكم تجاه تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟ يرجى وضع علامة دائرة على الخانة التي تعكس درجة اتفاقك مع كل عبارة.

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أولاً: هياكل تنظيمية						
١	يعكس الهيكل التنظيمي للشركة الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة.					
٢	هناك تحديد واضح في الهيكل التنظيمي للصلاحيات والمسئوليات.					
٣	تناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسئوليات.					
٤	هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات.					
٥	هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة.					
٦	يوجد دليل لتوصيف الوظائف.					
٧	هناك ملائمة للبناء التنظيمي الحالي وطبيعة الأعمال المطلوبة.					
٨	يسمح البناء التنظيمي للشركة بتفويض السلطات.					
٩	يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق.					
١٠	يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة.					
١١	تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة.					
ثانياً: أنظمة العمل						
١	أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة.					
٢	يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم.					
٣	تناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب لكل وظيفة.					

٤	تساعد الأنظمة واللوائح الحالية في ترشيد الأداء وضبط حركته.				
٥	تتوافر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم.				
٦	توجد أنظمة لمعالجة الإنحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة.				
٧	هناك تعارض أو ازدواجية أو تداخل بين النظم واللوائح المختلفة.				
٨	تساعد النظم الحالية في تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي للعمل.				
ثالثاً: نظم معلومات وإتصالات					
١	تستخدم الشركة أكثر النظم تقدماً في تكنولوجيا المعلومات.				
٢	تقوم الشركة بتحديث نظم تكنولوجيا المعلومات بصفة مستمرة.				
٣	تعتبر تكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها الشركة أكثر تقدماً بالمقارنة بالمنافسين.				
٤	يوجد تدفق مستمر للمعلومات بين جميع الأقسام بالشركة.				
٥	تتسم الإتصالات بين العاملين في الشركة بالسهولة والتبادل.				
رابعاً: ثقافة مؤسسة					
١	تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل.				
٢	تشجع الإدارة العاملين على التجديد والأبتكار في مجال العمل.				
٣	تتوافر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء.				
٤	توجد سياسات واضحة للعمل.				
٥	يتم تعديل سياسات واجراءات العمل وفقاً للظروف المستجدة للبيئة.				
٦	ترحب الإدارة بأراء ومقترحات الموظفين.				
خامساً: مهارات وخبرات وقدرات متميزة للمديرين					
١	يتوفر في المدير طلاقة فكرية ومرونة تلقائية.				
٢	يتوفر في المدير القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.				
٣	يتوفر في المدير الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.				
٤	يتوفر في المدير مهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.				
٥	يتوفر في المدير المهارة والدقة في المفاضلة والاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.				
٦	يتوفر في المدير المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.				

					٧	يتوفر في المدير القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
					٨	يتوفر في المدير القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					٩	يتوفر في المدير القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
سادساً: ممارسات إدارية فعالة						
					١	توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
					٢	تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
					٣	تعمق الشركة أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
					٤	تعمق الشركة إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

السؤال الثالث: البنود التالية تقيس الأداء التسويقي لشركتكم بالمقارنة بالمنافسين الرئيسيين، يرجى وضع علامة دائرة على الخانة التي تعكس درجة اتفاقك مع كل عبارة.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	أداء الشركة أفضل كثيراً من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية الحصة السوقية.					
٢	أداء الشركة أفضل كثيراً من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية نمو المبيعات.					
٣	أداء الشركة أفضل كثيراً من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية الربحية.					
٤	أداء الشركة أفضل كثيراً من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية التوسع.					

					الجغرافى لنشاط الشركة.
					5 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية الحفاظ على العملاء الحاليين.
					6 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية وجود ميزات تنافسية.
					7 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية التوعية بأهمية العلامة التجارية.
					8 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية رضا العملاء.
					9 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية استقطاب زبائن جدد.
					10 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من زيادة المبيعات للعملاء الحاليين.
					11 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية ولاء العملاء.
					12 أداء الشركة أفضل كثيرا من أداء المنافسين الرئيسيين من ناحية المحافظة على العملاء وعدم تسربهم للمنافسين.

Abstract:

The researcher doing research titled Influence of the application of strategic management at the Department of excellence and its reflection on the marketing performance - a field study on food industry companies Tenth of Ramadan City. . Where is the Tenth of Ramadan City is the first of the new urban cities and the first industrial Vanguard civilization in 1977 out of the old valley and establish communities based on the industrial base away from the urban cluster list of industrial activity is 75.5 km² and the total number of food industry companies Tenth of Ramadan City 175 Company and with an investment of 3327750 million pounds and the number of employment where 19 059 workers.

The importance of the search through the area of the application, a food industry companies, where the food industry is one of the three largest industrial activities in Egypt, and the goal of the study is to determine the effect of the application of strategic management excellence management and its impact on marketing performance in the companies in question by placing model to test this effect has been reached by the researcher proposed model that there is a direct application of the influence of strategic management at the corporate administrative excellence in the study, which impact directly on the marketing performance.

Finally, we can say that the companies that are seeking to administrative excellence are not taken, this only through the application of strategic management, which is reflected directly and works to improve the performance of marketing for the company in the market