

اثر استراتيجية قيادة التكلفة التنافسيه على الوصول الى مرتبة التميز التنافسي

حازم محمد عبد الفتاح حافظ

الملخص:

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

Abstract:

The aim of this study is to measure the impact of the cost leadership strategy on achieving competitive excellence. For this purpose, the researcher created a survey list to measure the opinions and attitudes of the senior management personnel of the Egyptian petroleum companies. The analysis revealed that there is a real effect on this strategy. A systematic framework for the implementation of this strategy within the companies in question.



اولاً: مقدمة البحث

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

ومع تعدد الاساليب الاداريه الحديثه نشاء مفهوم التميز للتعبير عن الحاجه الى منهج شامل ومتكامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقه تحقق لها قدرات عاليه في مواجهة المتغيرات والاوضاع الخارجيه المحيطه من ناحيه كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتيه واستثمار قدراتها المحوريه و تحقيق الفوائد والمنافع لاصحاب المصلحه من مالكي المنظمه والعاملين بها والمتعاملين عليها والمجتمع باسره من ناحيه اخرى.

ومن خلال نماذج التميز يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق التميز فنماذج التميز تعبر عن المجموعه من الاساليب المستخدمه في تحديد جوانب التميز بالاعتماد على مجموعه موضوعيه من الاستراتيجيات او ما يطلق عليها استراتيجيات التميز التنافسي.

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



ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

١. قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت اساسا المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة البحث و تكوين فروضه و تحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض و الاساليب المناسبة لجمعها و تحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة و قد مرت هذه الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين الاولى هي الدراسة المكتبيه و الثانية هي المقابلات الشخصية كذلك تحليل للبيانات الثانوية المتاحة
٢. و اتضح للباحث من استعراض الدراسة الاستطلاعية المكتبيه و المقابلات الشخصية انه على الرغم من اهتمام شركات تصنيع البترول المصرية بمنتجاتها الا ان هذه الاهتمام لم يصب في مصلحة التميز التنافسي للشركات بل انها قد واجهت قصور في تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة مما اثر تريجيا على حصتها السوقية بالرغم من انخفاض مستويات اسعار منتجاتها عن المنتجات البديله
٣. لذا يرى الباحث ضرورة تحليل ودراسة اثر تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة على الوصول الى درجة التميز التنافسي لشركات تصنيع البترول التي توضح الاثر الفعلي لهذه الاستراتيجية على التميز وبالتالي على القدرات التنافسية للشركات محل الدراسة وهو ما يهدف الباحث الى تحقيقه من خلال الاجزاء التالية من البحث بدء من استعراض اثر استراتيجية قيادة التكلفة الى الوصول الى الدراسة الميدانية وما تسفر عنه من نتائج وتوصيات

ثالثاً: مشكله البحث

- في ضوء الدراسة الاستطلاعيه التي قام بها الباحث، والظواهر التي توصل اليها من خلال هذه الدراسة، تبين وجود خلل في تحديد مفاهيم ومداخل التميز لدى الشركات اتضح له من خلال المؤشرات التالية:
- ١- انخفاض الحصة السوقيه للشركات محل الدراسة.



- ٢- انخفاض حجم المبيعات والتي قد سبق الاشاره اليها فى الدراسة الاستطلاعيه على الرغم من سعرها الاقل.
- ٣- اتجاه شركات قطاع البترول للرقابة المالية الصارمة، ومراعاة حساسية المستهلك عند التسعير المنتجات عند تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وذلك حتى تتمكن تلك المؤسسات من بيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلع وبنفس الجودة. **بينما اعتبر شركات القطاع للجودة على انها عامل غير رئيسي في مواجهة المنافسة، واستخدامها التقنيات المتطورة بما ينسجم مع الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة، فأن الباحث يعزوه لمحاولة تلك الشركات خلق بعض المنتجات التي تبدو وحيدة على مستوى المنافسين، ولتنفرد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة، وتصبح المشبع الوحيد لهذه الحاجات.**
- ٤- وجود بعض الفرص التسويقيه الموجوده بالسوق والتي تحاول الشركات اغتنامها ولكن لعدم تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة بالشكل الصحيح لا تستطيع الاستحواذ على هذه الفرص التسويقيه حيث اوضح (٨٠%) من عينة الدراسة الاستطلاعية عدم قدرة منشائهم على منافسة الشركات العالمية ودخول شركات كثيره فى الفتره السابقه الى السوق المصرى مما ادى الى اضعاف حجم السوق بالنسبة لشركات تصنيع البترول المصرية.
- ٥- عدم وضوح مفهوم ثقافة التميز ولا استراتيجيات التميز التي تتبعها الشركات حيث افاد (٨٦%) من افراد العينه بان ثقافة التميز لم تنشر بينهم من قبل الادارة العليا وان (٩٠%) من عينة البحث افادو بضعف الدورارات التدريبيه بل وقد لا يسمح لهم بحضورها.
- ٦- كما اكد (٨٨%) بانهم يشعرون بالاحباط نتيجة ضعف حجم المبيعات للشركات على الرغم من ازدياد الطلب على المنتجات البترولية والبتروكيماويه بشكل عام.



٧- اكد (٧٤%) من عينة البحث انهم يعانون من كثرة اعطال اجهزة التكرير والانتاج و انه لا يتم الاهتمام من قبل الاداره بجودة المنتج النهائى سواء من تغليف او تصنيع ولا يتم الاهتمام براء العاملين و مقترحاتهم للتطوير.

وفى ضوء ما تم عرضه من مؤشرات يرى الباحث انه يمكن استنتاج وجود صورته ذهنيه سلبية لدى شريحه من عملاء شركات تصنيع البيترول، بالرغم من توافر عدد من العوامل الداعمه للتميز فى الشركات الى ان تحقيق التميز فى اداء الشركات يتطلب تغييرا مخططا لا عشوائياً وشاملاً متوازياً لا جزيئاً مرناً متزاملاً مع المتغيرات منافسا للتطورات العالميه مؤصلا للحضاره والثقافه والقيم المحليه.

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

رابعاً: اهمية البحث

١- الاهميه العلميه:

يستمد هذا البحث أهميته العلميه من اهمية الموضوع الذى يتناوله بالدراسه وهى:

أ- إدارة التميز: فالتميز أصبح هاجس كثير من المنظمات خلال الألفية الثالثة، كما أصبح مطلباً رئيساً لدول العالم كافة، وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذى قد تضيفه فى مجالات مفاهيم التميز، ومعاييرها، وآليات تقويمه، كما تمكن هذه الأهمية فى سعى الدراسة إلى بناء نموذج للتميز ينبثق عن بيئة شركات البترول وثقافتها، ويؤدى إلى تحقيق



التميز لأدائها، كما ينسجم مع طبيعة الأجهزة الإدارية، ويحقق نشر ثقافة التميز في المجتمع.

ب- تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج موحد لاستراتيجيات تحقيق التميز التنافسي وهذا يهدف الى تنمية المبيعات وزيادة الحصة السوقية للمنظمات.

ج- تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي من خلالها يتم بناء نموذج لاستراتيجيات التميز للأداء في شركات البترول بغية الخروج بنتائج وتوصيات لمواجهة المستجدات والتحديات المختلفة.

٢- الأهمية العملية:

أ- امكانية استفادة شركات تصنيع البترول المصرية من نتائج وتوصيات البحث والاستفادة من تطبيق النموذج المقترح والذي يهدف في النهاية إلى زيادة القدرات التنافسيه وزيادة الحصة السوقية مما له بالغ الاثر على الاقتصاد المصري.

ب- لوحظ من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع العديد من القيادات التسويقيه بقطاع البترول تناقص الحصة السوقية لقطاع البترول المصري عن نظيره الاجنبي بالاسواق المصرية.

ج- زيادة القدرات التنافسيه للشركات محل الدراسة مما يؤهلها للمنافسه بقوه إقليميا وعالمياً مما يعد زيادة لنقاط القوة للاقتصاد المصري ككل.

خامساً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث قياس اثر استراتيجية قيادة التكلفة على التميز الادارى وبالتالي على القدرات التنافسيه لشركات تصنيع البترول المصرية كما انه يهدف الى مجموعة من الاهداف الفرعيه تتمثل في الآتى:

١- لقاء الضوء على استراتيجية قيادة التكلفة ومدى إدراك الاداره العليا بالشركات بمفهومها وأهميتها.



- ٢- استخلاص اهم الدروس المستفاده من تجارب بعض الدول وتجارب بعض الباحثين فى مجالات التميز الادارى.
- ٣- تحديد اهم متطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة والتحقق من مدى توافرها فى شركات تصنيع البترول المصرى.
- ٤- تحديد الاثر الفعلى لاستراتيجية قيادة التكلفة على الوصول الى درجة التميز التنافسى
- ٥- محاولة التوصل الى مجموعه من التوصيات والنتائج المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية لتطبيقها بشركات تصنيع البترول المصرى.

سادسا : منهجية البحث

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

١- الدراسة النظرية:

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمه لتحقيق اهداف البحث وقد اعتمد الباحث فى تكوين الاطار النظرى للدراسة على استقراء الدوريات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة التى تناولت موضوع التميز هذا بلاضافه الى الاستعانه بالكتب العربيه والاجنبيه التى تناولت موضوع البحث او احد جوانبه بلاضافه الى ما سبق فقد اعتمد الباحث على النشرات والتعليمات التى تصدرها شركات تصنيع البترول المصرى والهيئه العامله للبترول المصرى وكذلك موقع وزارة البترول والهيئه العامه للبترول ومواقع شركات البترول وما يتيحه من تقارير وخطط وهايكل تنظيميه.

٢- الدراسة الميدانية:

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



سابعاً: فروض البحث

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

الفرض الرئيسى الاول:

"يوجد تأثير معنوى لاستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق التميز التنافسي".

الفرض الرئيسى الثانى:

"تتوافر لدى الشركات محل الدراسة مقومات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة".

ومن هذا الفرض يمكن صياغة أربعة فروض فرعية ألا وهى:
الفرض الفرعى الاول: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة قياده الاستراتيجيه اللازمه لتطبيق استراتيجيه قيادة التكلفة.
الفرض الفرعى الثانى: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة الموارد البشريه اللازمه لتطبيق استراتيجيه قيادة التكلفة.
الفرض الفرعى الثالث: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة النظم الاداريه اللازمه لتطبيق استراتيجيه قيادة التكلفة.
الفرض الفرعى الرابع: تتوافر لدى الشركات محل الدراسة التكنولوجيا اللازمه لتطبيق استراتيجيه قيادة التكلفة

ثامناً : تحديد مجتمع وعينة البحث

أ. تحديد مجتمع البحث:

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



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

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب جهة العمل

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

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

ب. ثانياً: تحديد عينة الدراسة الميدانية

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

والعينة الجديدة هي التي تمثل المجتمع، والتي تمكن الباحث من تعميم النتائج التي يتحصل عليها من دراسة أو بحثه لذا قام الباحث بتوزيع عدد (٢١٤) استبانة على أفراد الدراسة بنفسه وعن طريق بعض زملائه في الجهات المعنية،



واسترد الباحث عدد (١٩٨) استبانة صالحة للتحليل وباستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة سوف يتمكن الباحث من تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة والجدول التالي يبين حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة ونسبتها المئوية من مجتمع الدراسة حسب جهة العمل.

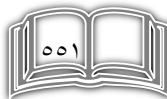
جدول رقم (٢)

حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة بحسب جهة العمل

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

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء تحديد عينة الدراسة.

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



جدول رقم (٣)

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

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

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء تحديد عينة الدراسة.

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

تاسعا : حدود البحث

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

أ- الحدود المكانية:

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



ب- الحدود الموضوعية:

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

ج- الحدود البشرية:

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

د- الحدود الزمنية:

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الفتره ٢٠١٤ الى ٢٠١٧ ميلادية.

عاشرا: هيكل البحث

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

الفصل الاول: الدراسات السابقة والاطار العام للبحث

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



الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لاستراتيجية قيادة التكلفة والنماذج العالميه

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

الفصل الثالث: الدراسة الميدانيه

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

الفصل الرابع: اختبار الفروض

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

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

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



حادى عشر : تحليل الدراسة الميدانية

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

وقد كانت نتيجة تحليل الدراسة الميدانية كالآتى :

١. تم تأكيد عينة البحث على ان هناك ارتباط وثيق بين كلا من تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة و الوصول الى درجة التميز
٢. تم التحقق من نتائج الدراسة الميدانية ان شركات تصنيع البترول المصرية قد اهملت عنصر الجودة اثناء محاولة خفضها للتكاليف الظاهره و الخفية مما كان له بالغ الاثر على الحصة السوقية للشركات حيث ان انخفاض الجودة ادى الى عزوف عدد كبير من العملاء و التى قد وافقت عليها ٨٢% من عينة الدراسة مما يعد مؤشرا قويا للباحث
٣. اتضح للباحث ان السعر من اهم العوامل التى تزيد من القدرات التنافسية للشركات وهذا ما اتفق معه فيه ٩١% من عينة الدراسة الا ان شركات تصنيع البترول المصرية بالرغم من انها حاولت تطبيق هذه الاستراتيجية الا انها ظهرت معها بنتائج عكسية نتيجة لما تم من عدم الاهتمام بجودة المنتج النهائى
٤. اتضح للباحث عزوف عدد كبير من العملاء عن شراء منتجات الشركات محل الدراسة وهذا ما اكده ٨٧% من عينة البحث وذلك بالرغم من انخفاض السعر الا ان المنافسين اعتمدوا على جودة المنتج بالاضافة الى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة مما زاد من قدرتهم التنافسية
٥. اتضح للباحث عدم نشر ثقافة التميز بين العاملين وذلك ما اكده ٧٨% من عينة الدراسة مما يعد عاملا مهما فى نجاح تطبيق اى استراتيجية للتميز ككل



٦. اتضح للباحث توافر متطلبات الموارد البشرية و التي تعد من اهم المتطلبات لضمان التطبيق الناجح لاستراتيجية قيادة التكلفة وهذا ما اكده ٦٧% من عينة البحث وهي نسبة مقبولة للباحث وذات دلالة على توافر هذا المتطلب من متطلبات التطبيق .
٧. اتضح للباحث توافر متطلب القيادة وهي شئ هام جدا لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجية وهذا ما اكده ٨٨% من عينة البحث و بالتالى فان درجة توافر هذا المتطلب هي درجة كبيرة
٨. اتضح للباحث ان النظم الادارية داخل الشركات محل الدراسة هي نظم مرنة كما انها نظم تتسم بالسهولة فى الاتصال و سهولة توصيل التغذية المرتدة عند اتخاذ اى قرارا او عند تطبيق اى استراتيجية و التي تعد من اهم اسباب نجاح تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة حيث افاد بذلك ٧١% من عينة الدراسة
٩. اتضح للباحث توافر التكنولوجيا المطلوبة لانجاح تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة و تكنولوجيا التصنيع التي تعد من اهم عوامل نجاح تطبيق الاستراتيجية وافادت بذلك نسبة ٨١% من عينة الدراسة

اثنى عشر: اهم النتائج

أ. نتائج اختبار الفروض:

فيما يلى يعرض الباحث اهم النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

جدول رقم (٤)

نتائج اختبارات الفروض

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



٢	الفرض الرئيسي الثاني	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانيه
٣	• الفرض الفرعى الاول	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانيه
٤	• الفرض الفرعى الثاني	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانيه
٥	• الفرض الفرعى الثالث	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانيه
٦	• الفرض الفرعى الرابع	ثبت صحة هذا الفرض من خلال الدراسة الميدانيه

المصدر: من اعداد الباحث فى ضوء عرض نتائج الدراسة.

ب. نتائج تحقيق اهداف البحث:

تم تحقيق اهداف البحث والتي يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

مدى تحقيق اهداف البحث

م	الاهداف	النتيجه
١	القاء الضوء على استراتيجيه قيادة التكلفه ومدى ادراك الاداره العليا بالشركات بمفهومها واهميتها	تم تحقيق هذا الهدف من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقه العربيه والاجنبيه وتم التحقق منه فى



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

المصدر: من اعداد الباحث فى ضوء عرض نتائج الدراسة.



ثالث عشر : اهم توصيات الدراسة

أ. توصيات الدراسة الميدانية:

- يرى الباحث وبعد انتهاء الدراسة الميدانية للدراسة ان يوصى بما يلي:
1. ضرورة توجّه شركات قطاع البترول المصرى الى اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة التى تم عرضها سواء منفردة او مع اى استراتيجية اخرى من استراتيجيات التميز لما ثبت لها من اثر معنوى على الوصول الى مرتبة التميز التنافسي
 2. ضرورة العمل على زيادة درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

ب. توصيات بتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

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

1. ضرورة تطبيق شركات تصنيع البترول لاستراتيجية قيادة التكلفة.
2. ضرورة متابعة تنفيذ الاستراتيجية للحد من الانحرافات الخاطئه عند تنفيذ الاستراتيجية.
3. ضرورة متابعة مفردات التغذية المرتده للاستراتيجية لتصحيح اى انحراف ناتج عند تنفيذ الاستراتيجية.
4. ضرورة نشر ثقافة التميز لدى العاملين بهذا القطاع من اجل زيادة درجة تاهيل هذه الموارد البشرية.
5. ضرورة متابعة احدث التكنولوجيا المتاحة فى مجال العمل ومحاولة الحصول عليها لزيادة متطلب التكنولوجيا اللازمه لتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة.



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

ج. توصيات عامة:

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

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



جدول رقم (٦)
التوصيات المقترحة وسبل تنفيذها

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



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

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

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



المراجع:-

المراجع العربية:-

١. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦.
٢. علي عبد العزيز حسن – الإدارة المتميزة للموارد البشرية – تميز بلا حدود – المنصورة – المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ٢٠٠٩.
٣. عماد محمد كندور – دور إدارة التكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام هندسة القيمة – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد – ٢٠٠٦.
٤. عواطف إبراهيم حداد : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ، عمان ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
٥. فلاح حسن الحسيني : الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة ، ط٢ ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦.
٦. على السلمي – إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة – دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة ٢٠٠٢
٧. دكتوراه – جامعة عمان العربية للدراسات العليا. المجلس العربي للإدارة – المجلد ٢٩ العدد الأول يونيو ٢٠٠٩ المنظمة العربية للتنمية القاهرة ٢٠٠٦
٨. سعود طحطوح. أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير – كلية العلوم الاقتصادية والتسيير – جامعة سكيكده ، الجزائر ٢٠٠٩.
٩. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، ٢٠٠٩.
١٠. فريد كورتل : الإدارة الفعالة للمعرفة "مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ١٢ ، ٢٠٠٧.
١١. لنيارت ساندو لوم – الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة – مجلة الجودة – العدد الرابع – أبو ظبي سنة ٢٠٠٠.
١٢. محمد أحمد الطراونة : الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، مجلة دراسات ، المجلد ٢٩ ، العدد ١ ، كانون الثاني ، ٢٠٠٢.



١٣. حسن علي الزغيبي، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، ١٢ – ١٤ مايو ٢٠٠٣.

المراجع الاجنبية:-

1. ARMITAGE.J and others, The 7 essentials of business excellence, Article Internet publiersur WWW.7thwavesolutions.com /offerings/ guided_solutions, Consultee le 05/02/2009.
2. Iberoamerican Foundation for Quality Management (2005). Iberoamerican Excellence Model for Management (I.E.M), <http://www.fundibeq.org.com/10/9/2008>.
3. Porter, L.J. &Tanner,S.J(2004). Assessing Business Excellence, second Edition, Oxford :Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
4. Price Water House Coopers (2000). Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence Programme, London: Price Water House Coopers.
5. Russell, R. S. and Redner, B. Principles of Operations management, 6rd Ed., Prentice H ill, New Jersey, 2001,
6. Salglobal (2003). Business Improvement Solutions Achieving Excellence, Australia : Salglobal.
7. Muhammad, Shehu Salihu (2009). Measuring Customer Satisfaction (CS) and its Role in improving the performance of public organizations, prepared for the: international conference on administrative development: Towards Excellence in public sector performance, November 1-4, 2009, Riyadh: Institute of Public Administration.



8. <http://www.hrdiscussion.com/hr17506.html>- date for browsing 20/8/2016
9. www.jccq.qc.ca/client le date for browsing 10/6/2016
10. Alrayes, Raed (2003). Quantities Analysis of the Self Assessment Scores of 45 organizations which were assessed by EFQM Excellence Model, for Master Degree, United Kingdom: Sheffield Halam University.
11. Sharma ,Anilk , &Talwar , Balvir (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic philosophy , Measuring Business Excellence, Vol11, No 3, Emerald Group publishing Limited
12. Russell, R. S. and Redner, B. Principles of Operations management, 6rd Ed., Prentice Hill, New Jersey, 2001,

