



دور التوجه الاستراتيجي على التميز التنظيمي (دراسة حالة على مصنع شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات)

د. ليمياء بكري محمود مشي _ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا د. عفراء أحمد خالد _ جامعة الأمير سطاتم

المستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده "إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز" على التميز التنظيمي كمتغير تابع. وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال: ما هو دور التوجه الإستراتيجي على التميز التنظيمي؟ كما إستهدفت الدراسة بيان العلاقة بين أثر التوجه الاستراتيجي في التميز التنظيمي. إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لمجتمع الدراسة الذي تمثل في شركة ومصنع بزيانوس والتي وزع عليها عدد "120" استبانة وتم إسترجاع "115" والتي لم يتم إرجاعها "5"، بينما بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل 85 بنسبة "71%". إعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة وهي إحدى العينات غير الاحتمالية، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامجي "SPSS" و"AMOSS"، وتم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في إختبار مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تم إخضاع البيانات لاختبارات إحصائية متقدمة. تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي، ومن أهم توصيات الدراسة أن تهتم شركة البزيانوس بالتحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية "الداخلية والخارجية"، وأن تضع الشركة هيكلًا تنظيميًا متميزاً يربط بين أجزاء التنظيم المختلفة ويستوعب التغيرات التي يمكن أن تحدث في الشركة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي - إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التميز - إستراتيجية التركيز - التميز التنظيمي

Abstract:

The study aimed at identifying the role of strategic orientation as an independent variable with its dimensions "cost leadership strategy, excellence strategy, focus strategy" on organizational excellence as a dependent variable. The research problem can be summed up in answering the following question: What is the role of strategic orientation on organizational excellence? The current research also aimed to demonstrate the relationship between the impact of strategic orientation on organizational excellence. The study followed the descriptive analytical approach, whereas the questionnaire was the

main tool for the study community, which was represented by Bzianos Company and Factory, to which 120 questionnaires were distributed, 115 were retrieved, and 5 were not retrieved, while 85 were valid for analysis, representing a percentage of 71%. The study also relied on the facilitated sample method, which is one of the non-probability samples techniques. The study data was analyzed using both the "SPSS" and the "AMOS" programs. A set of statistical methods was used to test the validity and reliability of the data collected from the study sample, as the data was subjected to advanced statistical tests. The most important results of the study were represented by the presence of a positive relationship between strategic orientation and organizational excellence, while one of the most important recommendations of the study call for the company to pay more attention to the strategic analysis of environmental variables (internal and external); in addition, the company should establish a distinct organizational structure that links the different parts of the organization and accommodates the changes that may occur in the company in light of the changing competitive environment.

Keywords: Strategic orientation – Cost leadership strategy – Differentiation strategy– Focus strategy – Organizational excellence.

المقدمة:

للتميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق إستمرارية ونجاح وتميز المؤسسات وتحقيق فوائد عالمية من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية والإبداعية والتشغيلية والتفاعل الإجتماعي في إطار الجودة، مما يجعل المؤسسة قادرة على المساهمة بشكل إستراتيجي من خلال التفوق في أدائها وحل المشكلات (العجمي، 2021). حيث يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس في تميز المنظمة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إذ من خلاله يمكنها إستشراف المستقبل والإعداد له، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدارة ذات توجهات إستراتيجية تسترشد بها الشركة في تحديد صورتها المستقبلية (سالم، 2025).

مشكلة الدراسة:

يعتبر التميز في المنظمات محور أساسي في العمل ويسعى إلى تحقيق مستويات أداء عالية ومنفوقة، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول بيان أهمية دعم وتعزيز مستوى ذلك التميز التنظيمي في شركات المياه الغازية (بزيانوس)، فالتميز يعتبر السلاح الفعال لزيادة قدرتها التنافسية في ظل التغييرات التكنولوجية العالمية وشدة المنافسة المحيطة بين الشركات. مشكلة الدراسة تكمن في بيان أهمية العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي وتتضح من خلال اسئلة الدراسة التالية.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :
هل هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي في شركة الزيانوس للمياه الغازية؟

وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز التنظيمي؟
2. هل هناك علاقة بين إستراتيجية التميز والتميز التنظيمي؟
3. هل هناك علاقة بين إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

1. بيان العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز التنظيمي.
2. توضيح العلاقة بين إستراتيجية التميز والتميز التنظيمي.
3. معرفة العلاقة بين إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية في إثراء الجانب العلمي المتمثل في التمكن من فهم ومعرفة أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفه وتأثيرها على الوضع التنافسي، وفتح آفاق جديدة للدور المهم الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في المستقبل لازدياد حدة المنافسة. بالإضافة إلى أهمية تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات أو الشركات حيث أن كثيرا من حركات التقدم والنمو في المنظمات أو الشركات كانت بفضل التميز التنظيمي لديها.

أما الأهمية العملية تتمثل في أن التميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمه بشكل إستراتيجي من خلال قياده جديدة وثقافه تعمل على ايجاد قيمه ملموسه في العمل تحقق الاهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات.

التعريفات الاجرائية:-

- 1- التوجه الاستراتيجي : الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية والرسالة الإستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعه (البراري، 2021)
- 2- إستراتيجية القيادة التكلفة :مبدأ تكاليف الانتاج و التوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات اسعار منخفضة (تهناني الرشيد أحمد حمزة، 2015)
- 3- إستراتيجية التميز : تبني هذه الاستراتيجية علي فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق (المرجع السابق)
- 4- إستراتيجية التركيز: هي الاستراتيجية التي يجب علي المؤسسة التي تطبقها وأن تركز جميع مجهوداتها علي قطاع سوقي واحد (المرجع السابق).
- 5- التميز التنظيمي : هو سعي المنظمات نحو إستغلال الفرص المناسبه من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤيه المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفايه الموارد وتحقيق معدلات عاليه للاداء (مكي ضحية، 2023)

الدراسات السابقة:

1. دراسة (سامر، 2025): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إهتمام الشركات المبحوثة بمفاهيم أنماط التوجه الإستراتيجي والتفوق التنظيمي، طبق البحث على عينة مكونة من (80) شخص من العاملين وأعتمد الدارس أداة الاستبانة، توصل الدارس إلى مجموعة من النتائج والتي لم تتطابق بمجملها مع فرضيات الدراسة الفاضية بعدم وجود علاقة إرتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعدم وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع، بل أثبتت الدراسة وجود هاتين العلاقتين بصورة معنوية طردية في الشركات المبحوثة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها توجيه مزيد من الإهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الإستراتيجي للشركة مواكبة للسوق العالمية والإهتمامات الدولية، وتوفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمان الأساسي لبقائها وإستدامتها.
2. دراسة (سامية، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة إتبعته الدارسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم الإعتماد على إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بالتطبيق الفعال لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية لأثرها الإيجابي على التميز التنظيمي وجعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي بالمنظمات.
3. دراسة (شيلي، 2023): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة أم القرى. إستخدم المنهج الإرتباطي، وإشتملت عينة الدراسة على (430) موظف وموظفة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، حيث إستخدمت الإستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من تخطيط المسار الوظيفي والتميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط، ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين تخطيط المسار ومستوى التميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بتضمين تخطيط المسار الوظيفي ضمن أولويات الخطة الإستراتيجية للجامعة وأن يخضع لمؤشرات قياس محددة وفق معايير التميز التنظيمي.
4. دراسة (مكي، 2023): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوافق الإستراتيجي على التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الإنساني في جمهورية توغو، إستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم إستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (342) عامل. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوافق الإستراتيجي علي التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز التوافق الإستراتيجي، وذلك من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام وتكييف إستراتيجياتها مع التحديات البيئية.
5. دراسة (سوزان، عادل، 2019): هدفت الدراسة لمعرفة علاقة وتأثير التوجه الإستراتيجي في متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد عبر دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل. تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتوصل الدارس إلى جملة إستنتاجات أبرزها وجود علاقة معنوية بين التوجه الإستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد، ومن أهم التوصيات ضرورة إلترام المدراء بالمنظمة بالقيم وبالشكل الذي يجعل العاملين فيها يسلكون الإتجاه الصحيح، مما يعطي لهذه القيم القوة ويساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق الأداء المطلوب.

الإطار النظري:**أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي:**

يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية بإختلاف ترتيبها الهرمي النابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية والسعي في تقويتها وإدامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة (سامر 2025).

كما يعرف بأنه " الكيفية التي سيتم بواسطتها إشتقاق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها " ، وتسعى إلي تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وفي نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلي تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، كما أن التوجهات الاستراتيجية ينبغي أن توجه الأهداف الاستراتيجية وينبغي أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. حيث أن التوجه الاستراتيجي هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها وهو عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة. (فتح الرحمن محمد عبد القادر ابو كره ، 2019). وهو حجر الأساس لنجاح المنظمة وتميزها لأنه يمثل المسار الذي تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل عبر إعداد رؤية إستراتيجية واضحة تؤسس لصياغة رسالتها على نحو مميز ووضع أهداف واقعية في ضوء متغيرات بيئتها (سوزان عادل، 2019).

أنواع وأصناف التوجه الاستراتيجي :

يضم التوجه الاستراتيجي للشركة عدة أنواع، يتجسد أبرزها فيما يلي(هارفارد بزنس ريفيو، 2023):-

1. **توجه السوق (Market Orientation):** أي القدرة على توفير المعلومات عن حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوزيعها للوحدات المعنية والتعامل معها على النحو الأنسب وهي ثقافة تنظيمية تؤثر بفعالية وكفاءة في السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المثلى، وبالتالي إستمرار تحقيق الأداء الأفضل للأعمال .
2. **التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):** يشير إلى الانخراط في المشاريع شديدة الخطورة وتحقيق الميزة التنافسية بالابتكارات الاستباقية من خلال التركيز على تقديم وتطوير منتجات مبتكرة للسوق، إذ يوفر للشركات أساس الإجراءات الابتكارية والخيارات الاستراتيجية .
3. **التوجه التكنولوجي (Technology Orientation):** يشير الي قدرة الشركة وإستعدادها لاكتساب معرفة تكنولوجية مستدامة وإستخدامها في أنشطة البحث والتطوير، وفي إيجاد حلول تقنية لتلبية الحاجات المتجددة للعملاء .

إستراتيجية التميز أو التمايز :

هي أن تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات العملاء والموزعين ، و يمثل تمييز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء العملاء للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر .

طرق تحقيق إستراتيجية التميز:

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :

- 1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .
 - 2- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق .
 - 3- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين :الجودة، والشكل الخارجي للمنتج .
 - 4- عملية التصنيع :التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانه استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج .
 - 5- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة .
 - 6- أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى :تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانه أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط إئتمانية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات .
- من أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التميز : شركة "IBM" في مجال الحاسبات الآلية، حيث تقدم خدمة ممتازة، وشركة "Caterpillar" لمعدات المكنة الزراعية والآلات الثقيلة، حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 4 8 ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم، وأيضا شركة "Johnson & Johnson" والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال (نبيل أحمد مرسى ، 2003)

فوائد إستراتيجية التميز :

- 1-إنخفاض في المنافسة السعرية:

تسمح إستراتيجية التمايز للشركات بتقليل المنافسة السعرية في السوق. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تقدم منتجاً عالي الجودة، فسيظل منافسوها يعانون حتى بعد خفض أسعارهم. عندما يحصل الناس على القيمة والجودة، فإنهم يوافقون على دفع أسعار أعلى.

- 2-التفرد في المنتجات:

يعتبر تمايز المنتج أحد أكثر أنواع إستراتيجيات التمايز شيوعاً. عندما تتجه الشركة إلى تمييز المنتجات، فإنها تطور شيئاً لا يستطيع منافسوها تقديمه. ثم يتيح تمايز المنتجات للشركات التميز في السوق.

- 3-هوامش ربح أعلى:

عندما تنشئ شركة ميزة تنافسية في السوق بسبب منتجها الفريد، يمكنها تحصيل أسعار أعلى. يؤدي هذا في النهاية إلى زيادة هامش الربح، وقد تحقق الشركة المزيد من الإيرادات حتى مع انخفاض المبيعات.

- 4-ولاء العميل:

عندما تمنح عملائك ما يريدون، يمكنك كسب ولائهم. لا يمكن التمايز إلا عندما تكون متعاطفاً مع عميلك وتقوم بإنشاء منتج / خدمة يحتاجون إليها بالفعل.

5- الحد الأدنى أو عدم وجود بدائل:

تسمح إستراتيجية التمايز للشركات بإنشاء منتجات ليس لها بدائل أو لها بدائل قليلة. على سبيل المثال، إذا ابتكرت شركة شيئاً فريداً، فلن يكون لدى العملاء مكان آخر يذهبون إليه ما لم يقدم أحد المنافسين نفس الشيء بالضبط بسعر مماثل (Arabic Marketer.com, 2022)

ثانياً: مفهوم التميز التنظيمي:

يتمثل التميز التنظيمي في القدرة التنظيمية لتطوير القوى الداعمة للتميز والتي تأتي من قدرتها على تحقيق معدلات التغيير السريع للمساعدة في تحقيق مكانة تنافسية والحفاظ عليها (حسام، سرى، 2023). يُعرّف التميز التنظيمي بأنه "القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف". يوفر التميز التنظيمي أيضاً ميزة تنافسية، مما يجعل مؤسسة واحدة مختلفة عن جميع المؤسسات الأخرى في سوق معين التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة. يوفر الالتزام المستمر بالتميز المؤسسي الأدوات اللازمة لتعزيز المنتج أو الخدمة بقوة، والتي بدورها ستساعد على بناء علاقات مع العملاء المخلصين.

يمكن تعريفه أيضاً بأنه "مفهوم يشير إلى سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويشير لقدرة المؤسسات على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين" (مكي، 2023). يشير التميز التنظيمي أيضاً إلى وجود علاقة مهمة بين أداء الأعمال وإستراتيجيات القيادة، مما يساعد المديرين والأكاديميين على فهم عوامل التميز التنظيمي والقيادة التي تساهم في رفع أداء الأعمال. يشير مفهوم التميز التنظيمي أيضاً إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. علاوة على ذلك، يضمن التميز التنظيمي أن جميع الأنظمة التنظيمية متوافقة وتعمل بشكل متماسك معاً. (Sultan Saif & Khairunneezam Moh Noor 2021).

أبعاد التميز التنظيمي:

تميز الهيكل التنظيمي : ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات الرسمية المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التحديث وإغتنام الفرص وسرعة إتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في الشركة. وهو قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (رجاء ابراهيم محمد النور، 2020). ويكون عن طريق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تضمن نظام متطور بين القواعد والآليات لتخطيط وإستقطاب الموارد البشرية عبر تكوين الهياكل وتنميتها وتوجيهها (العجمي، 2021).

أهمية الهيكل التنظيمي :

يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على النمو والعمل، وينظم الهيكل التنظيمي التدفق للقيادة، والسلطة؛ فكل فرد في المنظمة لديه تصور واضح عن واجباته، وعن مشرفيه، وعن المسؤول المختص بتقديم التقارير. ويساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على التحليل، والفهم الصحيح لعملها، ومعرفة الوضع الراهن لها، ويرتب الهيكل التنظيمي العلاقات في المنظمة.

يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات الموكلة لكل منهم، كما يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة في الكشف عن الأخطاء لموجودة في التنظيم، ومعالجتها، وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمات . يساهم الهيكل التنظيمي كذلك في تدريب الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومروؤسينهم، والأفراد الذين سيتم التواصل معهم (راما متاني، 2022).

وحددت مبررات التميز نظرا لأهميته من خلال الاتي (رشا رشاد سمر الدين، 2020):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصورة مستمرة (المديرين أو الموظفين)؛ للمساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا.
4. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

تميز الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما وتجمعهم بها وتميزهم عن غيرهم من المنظمات، وهي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم العاملين في المنظمة ويشعرون بها حيال بعضهم بعضا (نور بنت فؤاد منشي، 2016).

ويكون تميز الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز الحوار والعلاقات الإنسانية ووجود نظام تقويم الأداء المؤسسي عبر مجموعة من المقاييس المتكاملة والشاملة (سامية عايض، 2025)

خصائص الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافا وتقاليده سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار (أرباب محروس عبد الحميد، 2022).

تميز المرؤوسين: يعني تمتع المرؤوسين بقدر كافي من من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بفاعلية والتعامل مع المواقف المختلفة في مكان العمل والشعور بالولاء والانتماء لمنظمة العمل. وهناك مجموعة من الأساليب التي تحقق تميز المرؤوسين منها إستقطاب المرؤوسين الأكفاء الذين لديهم القابلية للتحسين الوظيفي وتحقيق التميز، تدريب المرؤوسين بشكل مكثف مستمر للوصول بهم إلى أفضل أداء. كذلك بناء علاقة طيبة بين القادة والمرؤوسين، التقييم الدوري لأداء المرؤوسين للكشف عن جوانب القصور وتقويمها وجوانب القوة وتمييزها والاستثمار فيها. تحفيز المرؤوسين على تقديم الأفكار الجديدة الأصيلة وتقدير إنجازاتهم ودعمهم وإيجاد قنوات إتصال تجمع المرؤوسين معاً (فتيحة 2020).

تميز الإستراتيجية: يكون بوجود نظام لإدارة الأداء الذي يهتم بوضع خطط شاملة وتقويم الإنجازات من خلال القياس

بالأهداف (العجمي، 2021) وهو ما يقوم على الطرق والكيفية التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالتوجيهات الإستراتيجية وتحديد إتجاه الأداء، وفيما يخص القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لإجراء التغيير المرغوب وتحقيق التميز في الأداء (العازمي 2021).

نظرية الدراسة:-

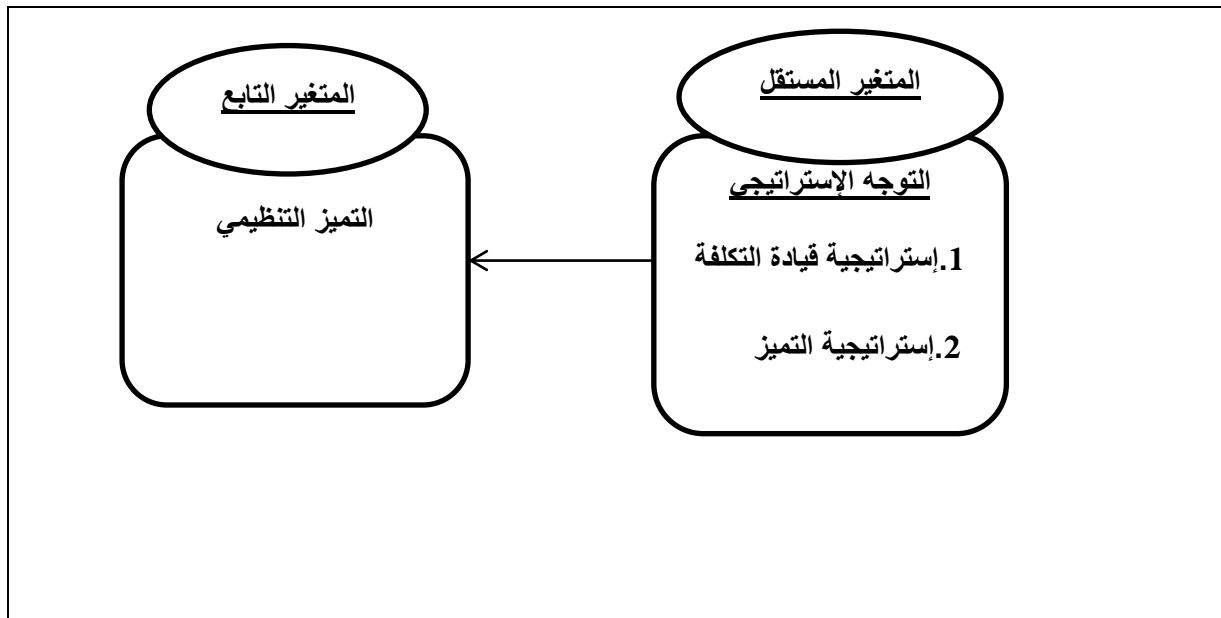
تستند الدراسة الحالية الى نظرية القدرات الديناميكية: "Dynamic Capabilities"

ترى نظرية القدرات الديناميكية أن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق الثروة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، تحاول نظرية القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر (نظرية الموارد) بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة (رجاء إبراهيم محمد، 2020)

في ضوء هذه النظرية:

فإن القدرة الديناميكية هي قدرة الشركة على بناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية في ظل البيئات المتغيرة، ونظرية القدرات الديناميكية توضح كيف يمكن للمؤسسات تطوير بيئتها التنافسية والمحافظة عليها في ظل البيئة الدائمة التغير، ونظرية القدرات الديناميكية توضح الاثر الفعال للمورد البشري الذي هو أساس نجاح المنظمات وتميزها والعمل على تطويره وتدريبه، وكذلك تطوير كل العمليات المكونة للاستراتيجية لمواكبة كل ما هو مستحدث.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية : هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

وتنتزع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية قياده التكلفة والتميز التنظيمي.

2. توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التميز والتميز التنظيمي.

3. توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي.

عينة ومجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الإداريين بمصنع شركة "بزيانوس للأغذية والمشروبات"، وتم تطبيق هذه الدراسة عام 2022م، حيث تم إختيار عينة ميسرة غير احتمالية مكونة من (120) فرد من مجتمع الدراسة وتم استرجاع عدد (115) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (96) %.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة الفروض:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة:
1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع:

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	75	88
أنثى	10	12
المجموع	85	100

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النوع	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	15
من 30 أقل من 40 سنة	56	66
من 40 وأقل من 50 سنة	14	17
أكثر من 50 سنة	2	2
المجموع	85	100

3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النوع	العدد	النسبة %
ثانوي	8	9
بكالوريوس	56	66
ماجستير	18	21
دكتوراه	3	4
المجموع	85	100

4/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

النوع	العدد	النسبة %
مدير عام	1	1
نائب مدير	23	27
مدير إداري	24	28
مدير مالي	3	4
رئيس قسم	14	16
أخرى - أذكرها	20	24
المجموع	85	100

5/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

النوع	العدد	النسبة %
من 0- 5 سنوات	5	6
من 5- 10 سنوات	18	21
من 10- 15 سنة	49	57
من 15- 20 سنة	9	11
أكثر من 20 سنة	4	5
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

من الجدول رقم 1 نلاحظ الآتي:

1/ النوع

أن 88.2% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور و 11.8% هن إناث .

2/ العمر

أن 17.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 64.7% أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة و 15.7% أعمارهم من 40 وأقل من 50 سنة و 2.0% أعمارهم من 50 سنة فأكثر .

3/ المؤهل التعليمي

أن 8.8% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي و 65.7% بكالوريوس و 22.5% ماجستير و 2.9% دكتوراه .

4/ المسمى الوظيفي

أن 2.0% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام 26.5% نائب مدير و 28.4% مدير إداري و 2.9% مدير مالي و 14.7% رئيس قسم و 25.5% أخرى .

5/ سنوات الخبرة

أن 6.9% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم 0-5 سنوات، و 21.5% خبرتهم 5-10 سنوات و 56.9% خبرتهم 10 - 15 سنة و 10.8% خبرتهم 15-20 سنة و 3.9% خبرتهم 21 فأكثر.

ثانياً التحليل العاملي:

1/ التوجه الإستراتيجي:

جدول 2: الإحصائيات الوصفية لعبارات محور التوجه الإستراتيجي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التحليل
تسعي الشركة الي الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الانتاج.	4.87	.371	85
تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الانتاج.	4.69	.618	85
تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية	4.62	.740	85
إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير.	4.73	.543	85
إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.	4.64	.595	85
تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الاسعار	4.73	.543	85
تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة	4.76	.648	85
تهتم الشركة بنشاط الاعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الاخرى	4.66	.628	85
تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمثياً مع متطلبات استراتيجية التميز	4.66	.733	85
إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة	4.88	.324	85
إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة.	4.68	.711	85
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة	4.74	.639	85
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الاسواق الحالية	4.65	.550	85
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية	4.60	.640	85
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق.	4.65	.528	85
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أنواق ورغبات المستهلكين.	4.67	.625	85

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 3: نتائج إختبار التأكد من جودة القياس (KMO) لعبارات محور التوجه الإستراتيجي

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.767
Sig	.000

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 4: الجذور الكامنة (Eigen Values) لعبارات محور التوجه الإستراتيجي

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.895	36.843	36.843	5.895	36.843	36.843	3.394	21.222	21.222
2	2.287	14.293	51.137	2.287	14.293	51.137	3.134	19.613	40.835
3	1.609	10.056	61.193	1.609	10.056	61.193	2.867	17.920	58.755
4	1.215	7.597	68.790	1.215	7.597	68.790	1.604	10.035	68.790
5	.915	5.717	74.506						
6	.771	4.820	79.326						
7	.710	4.438	83.765						
8	.617	3.858	87.623						
9	.457	2.859	90.482						
10	.354	2.212	92.694						
11	.310	1.935	94.629						
12	.286	1.788	96.417						
13	.197	1.232	97.649						
14	.171	1.070	98.720						
15	.126	.784	99.504						
16	.079	.496	100.00						

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 5: مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix^a) لعبارات محور التوجه الإستراتيجي

العبارات	1	2	3	4
تهتم الشركة بنشاط الاعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الاخرى	.844	.303		
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة	.842			
تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة	.752			
إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير .	.597	.351		.382
تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الانتاج.	.791			
إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.	.764			
تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمثيلاً مع متطلبات إستراتيجية التميز .	.465	.691		
إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة.	.474	.683		
تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية	.551	.472		.336
تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الاسعار	.478			.313
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق.	.828			
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين .	.797			.396
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية	.330	.397		.730
إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الاسواق الحالية	.631	.647		
إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة	.766			
تسعي الشركة الي الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الانتاج.	.520	.567		

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

2/ التميز التنظيمي:

جدول 6: الإحصائيات الوصفية لعبارات محور التميز التنظيمي

التحليل	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
85	.661	4.78	تمتلك شركتنا تقنيات إنتاج متطورة جدا وأفضل من المنافسين
85	.625	4.67	تقدم شركتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد
85	.579	4.61	تدخل شركتنا باستمرار أسواق جديدة يصعب على المنافسين بلوغها
85	.543	4.58	تمتلك شركتنا أجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الأخطاء
85	.524	4.66	تقدم شركتنا باستمرار منتجات بأبعاد جديدة وتقنيات مختلفة عن المنافسين
85	.589	4.66	تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال إختراق قطاع سوقي محدد
85	.574	4.64	تمتلك شركتنا القدرة علي السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائن محددين
85	.660	4.59	ترتدأ فعالية أنشطة شركتنا لسوق محدد عند إختراقها أسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة
85	.585	4.58	ترتكز جهود شركتنا على تسويق منتجاتها لسوق محدد
85	.649	4.65	نمتلك قدرة متميزة عن إختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 7: نتائج إختبار التأكد من جودة القياس (KMO) لعبارات محور التميز التنظيمي

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.606
Sig	0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 8: الجذور الكامنة (Eigen Values) لعبارات محور التميز التنظيمي

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.040	40.398	40.398	4.040	40.398	40.398	2.841	28.407	28.407
2	1.249	12.489	52.888	1.249	12.489	52.888	2.441	24.481	52.888
3	.979	9.793	62.680						
4	.879	8.787	71.467						
5	.720	7.197	78.665						
6	.691	6.905	85.570						
7	.511	5.109	90.679						
8	.420	4.203	94.882						
9	.383	3.832	98.714						

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

جدول 9: مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix^a) لعبارات محور التميز التنظيمي

2	1	العبارات
.829		نمتلك قدرة متميزة عن إختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة
.694		نمتلك شركتنا تقنيات إنتاج متطورة جدا وأفضل من المنافسين
.646		نمتلك شركتنا القدرة علي السيطرة علي التكاليف عند خدمة زبائن محددين
.420	.624	تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال إختراق قطاع سوقي محدد
.582		تزداد فعالية أنشطة شركتنا لسوق محدد عند إختراقها أسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة
.536		ترتكز جهود شركتنا على تسويق منتجاتها لسوق محدد
.808		تدخل شركتنا بإستمرار أسواق جديدة يصعب على المنافسين بلوغها
.769		تقدم شركتنا بإستمرار منتجات بأبعاد جديدة وتقنيات مختلفة عن المنافسين
.768		نمتلك شركتنا أجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الأخطاء
.530	.393	تقدم شركتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

ثالثاً: إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية قياده التكلفة و التميز التنظيمي

جدول 10: الارتباط بين إستراتيجية قيادة التكلفة (التوجه الاستراتيجي) والتميز التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية sig.(2-tails)	نوع العلاقة
التوجه الاستراتيجي - إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز التنظيمي	.482**	.000	طردية

*مستوي المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

الجدول رقم 10. يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز التنظيمي)، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 482** . وهي موجبة الإشارة مما يعني أن العلاقة طردية، وظهور العلامة (**) أمام معامل الارتباط تعني وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، وبالنظر إلى قيمة مستوى دلالة الاختبار الإحصائي 0.000 = sig.(2-tails) نجد إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قياده التكلفة والتميز التنظيمي الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التميز والتميز التنظيمي

جدول 11: الارتباط بين إستراتيجية التميز (التوجه الاستراتيجي) والتميز التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية sig.(2-tails)	نوع العلاقة
التوجه الاستراتيجي - إستراتيجية التميز	.513**	.000	طردية
التميز التنظيمي - التميز التنظيمي			

*مستوي المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

الجدول رقم 11. يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (إستراتيجية التميز والتميز التنظيمي) ويلاحظ ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت 513** . وهي موجبة الإشارة مما يعني أن العلاقة طردية، وظهور العلامة (**) أمام معامل الارتباط تعني وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، وبالنظر إلى قيمة مستوى دلالة الاختبار الإحصائي 0.000 = sig.(2-tails) نجد إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز و التميز التنظيمي الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي

جدول 12: الارتباط بين إستراتيجية قيادة التركيز (التوجه الاستراتيجي) والتميز التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية sig.(2-tails)	نوع العلاقة
التوجه الاستراتيجي-إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي	.460**	.000	طردية

*مستوي المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2022.

الجدول رقم 12. يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي) ، ويلاحظ ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت **460 . وهي موجبة الإشارة مما يعني أن العلاقة طردية، وظهور العلامة (**) أمام معامل الارتباط تعني وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، وبالنظر إلى قيمة مستوى دلالة الاختبار الإحصائي $\text{sig.}(2\text{-tails}) = .000$ نجد إنها أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وعليه يمكن إثبات الفرض القائل بأن هنالك علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز والتميز التنظيمي.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول التالي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحور	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الاستراتيجي	102	4.80	.508
التميز التنظيمي	102	4.74	.506

المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

إختبارات ctot مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول 14: التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

التداخل الخطي المتعدد		
VIF	Tolerance	
1.575	.635	التوجه الإستراتيجي
1.575	.635	التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم 14 عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF)، حيث أن كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول التالي.

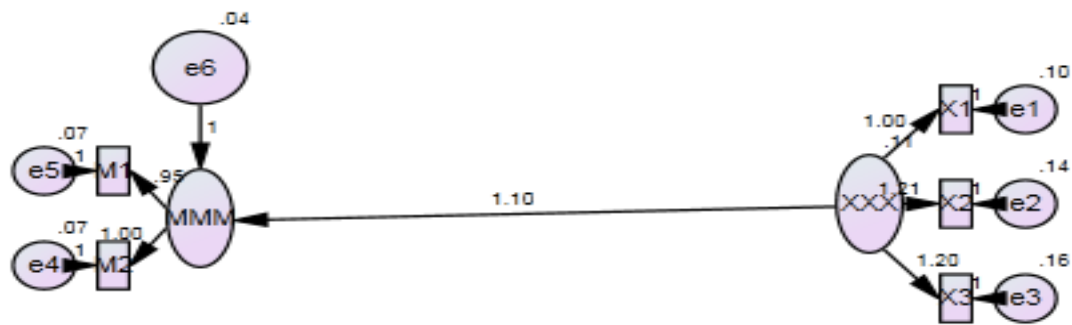
جدول 15: إختبارات التوزيع الطبيعي

التميز التنظيمي	التوجه الاستراتيجي	إختبارات التوزيع الطبيعي	
102	102	N	
37.40	74.81	Mean	Normal Parameters(a,b)
3.572	6.726	Std. Deviation	
.247	.220	Absolute	Most Extreme Differences
.233	.220	Positive	
-.247	-.217	Negative	
2.494	2.225	Kolmogorov-Smirnov Z	

المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

اختبار الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي و التميز التنظيمي

والشكل التالي (رقم 1) يوضح العلاقة بين طرفي الفرضية.



المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج

العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي

تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

جدول 16: مؤشرات جودة النموذج للفرضية الرئيسية

المؤشر	التقدير	التفسير
قيمة مربع كاي	7.002	--
درجات الحرية	4	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية	.751	Acceptable
CMIN/DF		
مؤشر المطابقة المقارن	.986	Acceptable
CFI		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	.086	Acceptable
RMSEA		
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	.969	Acceptable
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	.986	Acceptable
مؤشر توكر لويس	.965	Acceptable
(TLI)		

المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 17: قيم تحليل المسار للفرضية الرئيسية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimat	التوجه الإستراتيجي	التميز التنظيمي
قبول الفرضية	0.00	6.301	.174	1.095	----<	

المصدر: إعداد الباحثان ، باستخدام الحزم الإحصائية AMOS، 2023م

مناقشة النتائج:

الغرض من الدراسة هو إختبار فرضية رئيسة تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي. من خلال تحليل البيانات وإختبار الفرضيات توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي في شركة بزيانوس للمياه الغازية. ربما تعزى هذه النتيجة لوجود ممارسات تتعلق بالتطبيق والتبني الفعال للتميز التنظيمي من خلال التوجيهات والإستراتيجيات المتبعة في الشركة المبحوثة، حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سامر، 2025م)، ودراسة (سامية، 2025م)، ودراسة (مكي، 2023م)، ودراسة (عمر، 2019م).

الإستنتاجات:

1. إن الدافع وراء إهتمام الرسالة الإستراتيجية للشركة المبحوثة بالزبائن هو سعيها لتكون الرائدة في مجال عملها، وهذا ما يعزز التوجه الإستراتيجي لتلك الشركة وينعكس في التميز التنظيمي لها.
2. يتفق عدد كبير من الباحثين أن التوجه الإستراتيجي اليوم من أهم الأمور التي يجب الإهتمام بها من قبل المنظمات (الإدارة العليا).
3. تشير العلاقة الإيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي إلى إستثمار عمل الشركة من خلال تشجيع العاملين لبذل جهود أكبر لتحقيق التميز التنظيمي.
4. تشير العلاقة الإيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز التنظيمي إلى توفير جو إيجابي وثقافة تنظيمية محفزة للأداء المتميز.

التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية :

1. توجيه مزيد من الإهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الإستراتيجي للشركة بغرض مواكبة السوق العالمية والإهتمامات الدولية من خلال إجراء ورش البحث والتطوير مما ينعكس إيجاباً على التميز التنظيمي للشركة.
2. يجب أن تهتم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية العامة (الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية ، التكنولوجية) لتجنب التهديدات والحصول على فرص أفضل من المنافسين ، بالإضافة الى العمل باستراتيجية (تنمية السوق) من خلال الدخول لدولة ، محافظة ، مدينة جديدة.
3. نقترح أن تقوم الشركة بوضع نظام معلومات خاص بالتكاليف عند خدمة الزبائن فهو يساعد الادارة في إتخاذ القرارات من خلال التقارير الكافية عن التكاليف، ويساعد على التخطيط المستقبلي من خلال الموازنات.
4. يجب أن تضع الشركة هيكلًا تنظيميًا يربط بين أجزاء التنظيم المختلفة ويستوعب التغييرات التي يمكن ان تحدث في الشركة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة .
5. ضرورة تبني ثقافة تمنح العاملين الاستقلالية وبالتالي ينعكس أثرها في تحقيق رضا العاملين ، وبالتالي بذل جهد أكبر لتحقيق الاهداف الوظيفية بالنسبة للشركة ككل .

المصادر والمراجع:

1. أرباب محروس عبد الحميد، (2022)، مفهوم الثقافه التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء ، المجلد 1 العدد 1.
2. تهناني الرشيد أحمد حمزه، (2015) ، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الإتصالات، إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الإتصالات بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. حاتم يوسف حمد النيل القراي ، (2014)، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات السودانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. حسام، سري، (2023) ، أثر اليقظة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الإتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع2.
5. حملة عزالدين & بودرهم كنزة، (2020)، تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 5 العدد 2.
6. رانية بوقشوطه & سليمة بوزاع، (2021)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ميله. مركز عبدالحفيظ الجامعي، بوسوف - ميله، الجزائر.
7. رجاء إبراهيم محمد النور، (2020)، الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين المشاركة المعرفية والتميز التنظيمي :الاثراالمعدل لبيئة المعرفة التعاونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. رشا رشاد سمر الدين، (2020)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع- العدد السابع.
9. سامر، يزن، (2025)، دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي في كربلاء، مجلة السبط، مج 11، ع 2.
10. سامية عايض الجعيد، (2025)، واقع الرشاقة الإستراتيجية وتأثرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 3.

11. سوزان، عادل، (2019)، دور التوجه الإستراتيجي في إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد، مجلة تنمية الرافدين، ملحق العدد 123، المجلد 38.
12. شبلي، ضح، محضر، وفاء، (2023)، تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (11)2، ص ص 97-119.
13. العازمي، منيرة، (2021)، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج 1، ع 2 .
14. عبد الناصر علك حافظ & نسرين، (2019)، دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 16، ص ص 197-227.
15. العجمي، منيرة، (2021)، درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 45، ع 3.
16. عمر يوسف عمر بابكر، (2019) ، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي: دراسته حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. أبو كره، فتح الرحمن محمد عبد القادر، (2019)، الدور المعدل للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة عمليات الأعمال والأداء التشغيلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين
18. فتيحة، بن ضاهير وحنان، صمباوي، (2020)، دور التدريب في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية، الجزائر.
19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2018)، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة 1:، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة:مصر.
20. مكي ضحية، أثر التوافق الإستراتيجي على التميز التنظيمي في مؤسسات العمل الإنساني في جمهورية توغو، (2023)، مجلة الفنطار، سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 4 (2).
21. نبيل محمد مرسى، (2003)، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، جامعة الإسكندرية.
22. نور بنت فؤاد منشي، (2016/2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود.
23. Sultan Saif Ali Al Darmaki1 & Khairunneezam Mohd Nor (2021), Organizational Excellence and its role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University: an applied study on the faculties of Abu Dhabi University. Vol. 12 No,1.

المواقع الإلكترونية:

1. إستراتيجية التمايز (2022) [إستراتيجية التمايز - التعريف، أنواع، أمثلة، إيجابيات وسلبيات \(the-arabic-marketer.com\)](http://the-arabic-marketer.com)
2. www.5scale.net، التميز التنظيمي (2023)، 5scale.
3. راما متاني (2022)، أهمية الهيكل التنظيمي - موضوع (<http://mawdoo3.com>)
4. هارفارد بزنس ريفيو (2023)، شرح معنى "التوجه الاستراتيجي - (Strategic Orientation) دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو، 2023" (hbrarabic.com)