

استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق
الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية

م.م. طارق عرمان عباس

المعهد التقني كوت

المستخلص :

يسعى البحث الى التعريف بأستراتيجية العمليات الفاعلة كونها توضح الكيفية التي تتحول من خلالها مدخلات المنظمة الى سلع وخدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبون المستهدف واثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية وقد بني البحث على فرضية مفادها (هل لخصائص استراتيجيية العمليات الفاعلة المعتمدة من قبل الشركة اثرا في تحقيق الميزة التنافسية ؟) . وقد خرج البحث بجملة توصيات منها ضرورة الاهتمام بأستراتيجيية العمليات كونها اداة اساسية في تعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الشركة عبر تحقيق ابعادها المتمثلة في الكلفة ,الجوده ، المرونة ، التسليم بما يؤمن الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن مستقبليين .

Abstract :

The present paper aims to shed light on the strategy of active processes since they indicate the manner whereby they transform the organization input into goods and services that achieve the required benefits by the targeted costumer , and the impact of this in achieving the competitive quality .

The present study is built on the hypothesis that says " Do the aspects of the strategy of active processes followed by the organization have an impact in achieving the competitive quality ?

The study has come up with a number of recommendations among which is the necessity to give the strategy of active processes adequate attention since it represents a crucial tool in consolidating the competitive quality of products through achieving its dimension in cost , quality , flexibility of delivery in a way that secures its present costumers in addition to the purpose of gaining future costumers.

منهجية البحث:

اولا : المشكلة:

تسعى المنظمات بمختلف انواعها انتاجية كانت ام خدمية لتحقيق التميز في منتجاتها للتنافس في كسب رضا الزبون ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها الى سلع او خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستهدفين .

ولأهمية الموضوع تم صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي :

هل لخصائص استراتيجية العمليات الفاعلة المعتمدة من قبل المنظمة اثرا في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانيا:اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث كونه يمثل اطارا لاختبار اثر خصائص استراتيجية العمليات الفاعلة المعتمدة من قبل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسين في ظل التطورات المتسارعة ذات الصلة بأقتسام الاسواق وتصريف المنتجات لذلك تبرز اهمية اعتماد استراتيجية عمليات فاعلة لرفع اداء المنظمة طويل الامد الذي يحقق اهدافها في البقاء والنمو من خلال الاستخدام الامثل للموارد والمؤائمه بين نقاط القوة والضعف من جانب واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة من جانب اخر .

ثالثا : هدف البحث :

تحديد اثر استراتيجية العمليات الفاعلة المعتمدة في تحسين اداء المنظمات بما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال :-

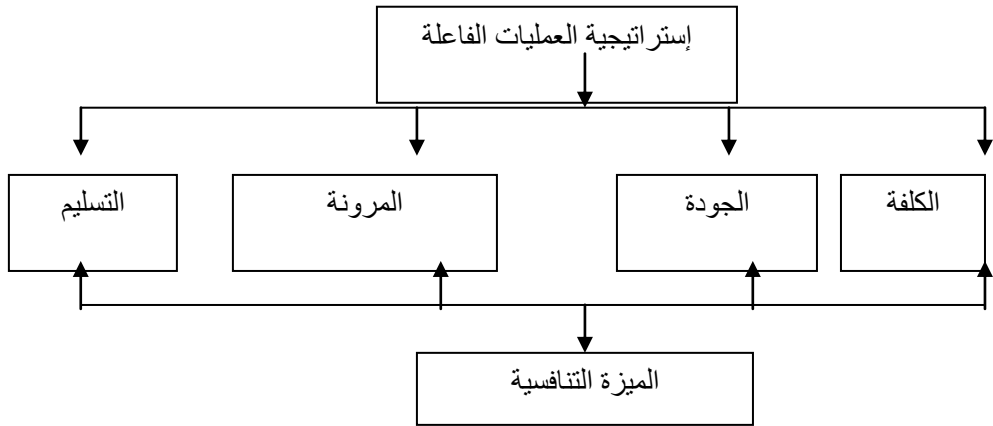
- ١ - تقديم اطار مفاهيمي يعرف ويحلل المفاهيم المختلفه لخصائص استراتيجيه العمليات الفاعله التي تبني على اساس تصور المنظمه لبيئتها الداخليه والخارجيه .
- ٢ - تقديم نموذج قابل للاختبار يوضح اثر خصائص استراتيجية العمليات الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية .

رابعاً : فرضية البحث :

تبنى فرضية البحث على اساس وجود علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيه العمليات الفاعلة المعتمدة من قبل الشركة موضع البحث وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ونشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- هناك تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيه العمليات الفاعلة والكلفة .
- ٢- هناك تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيه العمليات الفاعلة والجودة .
- ٣- هناك تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيه العمليات الفاعلة والمرونة .
- ٤- هناك تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيه العمليات الفاعلة والتسليم .

خامساً : انموذج البحث :



المبحث الاول

اولاً : مفهوم استراتيجيه العمليات :

يحظى مفهوم استراتيجيه العمليات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الادارة وصانعي القرار في منظمات الاعمال مما ساهم في ظهور عدد من الآراء والاتجاهات الفكرية التي تناولت مفهوم استراتيجيه العمليات وقد برزت اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فمنهم من يعتبرها اسلوباً او رؤية او خطة وعلى الرغم من

اختلاف الصياغات اللفظية الا انها جميعا تتفق من حيث المضمون والفائدة من التطبيق فقد عرفت بأنها تطوير خطة طويلة الامد لاستعمال الموارد الرئيسية للمنظمة مع درجة من التوافق بينهذة الموارد واستراتيجية المنظمة الكلية [١] كما عرف (Fitzsmmons) استراتيجية العمليات بسلسلة من القرارات التي تمكن وحدة الاعمال بمرور الزمن من انجاز الهيكل المرغوب

(الطاقة والتسهيلات والتكامل العمودي والتقنية) والبنية التحتية (قوة العمل والتنظيم ونظم المعلومات ونظم الرقابة) ومجموعة العمليات التي تدعم الاسبقيات التنافسية . [٢]

كما عرفت بانها تصف الكيفية التي تستطيع بها العمليات من تحقيق الاهداف الشاملة للمنظمة ضمن اطار الاستراتيجية الكلية . [٣]

ونستخلص مما تقدم ان استراتيجية العمليات هي اسلوب المنظمة الذي يوضح الكيفية التي تتحول فيها مدخلاتها الى مخرجات تتطابق مع المواصفات المحددة مسبقا بما يحقق اقصى اشباع ممكن لحاجة الزبون المستهدف ، كونه نقطة الانطلاق التي تدرك المنظمات ان كسب رضاه وولائه يمنحها مبررات الاستمرار والبقاء والقدرة على خلف الميزة التنافسية وامكانية مواجهة تحديات البيئة الخارجية والتكيف معها .

ثانيا : المستويات الاستراتيجية

تعد المستويات الادارية من مقومات وجود الهيكل التنظيمي في المنظمة وهي تمثل مراكز وجود أنشطة المنظمة وموقعها من الهيكل التنظيمي فالانشطة التي تمارس في الهيكل التنظيمي يطلق عليها الادارة العليا التي تمثل المستوى الاول للمنظمة (Top management) والنشاطات التي توجد في الموقع التالي هي نشاطات الادارة الوسطى والتي تمثل المستوى الثاني (middil management) اما الانشطة التنفيذية فهي أنشطة الادارة المباشرة والتي تمثل المستوى الثالث (First Line management) حيث تظهر المستويات الثلاث توسع المنظمه وانشطتها وعدد العاملين فيها كما ان اساس قيام المستويات الادارية في المنظمات هو تحويل

الصلاحيات وتحديد مراكز المسؤولية بما يؤدي الى انسيابية تنفيذ الاعمال والاشراف عليها لتحقيق الاهداف المرسومة .

وفي كل مستوى من المستويات الادارية السابقة يثبت مستوى استراتيجي يمكن توضيحه بالاتي :-

١- مستوى الاستراتيجية العليا : corporate strategg

في هذا المستوى تتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من قبل الادارة العليا على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة ومنتجاتها واسواقها الحالية والمستقبلية وعلاقة المنظمة مع الاطراف الاخرى في بيئتها الخارجية . [٤]

٢- مستوى الاستراتيجية الوظيفية : Functional strategy

يتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الاقسام الانتاجية المختلفة او الخطوط الانتاجية للمؤسسة متعددة المنتجات وتسمى هذه الاقسام بوحدة العمل الاستراتيجي strategic Business unit وينصب الاهتمام الرئيسي بهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في اسواقها التقليدية . [٥]

٣- مستوى الأداة التشغيلية Operational strategy

في هذا المستوى الاداري يتم بلورة بعض اشكال الاستراتيجيات الهادفة الى تعظيم انتاجية التكنولوجيا والمواد الاخرى في الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الادارة الوسطى .

ونلاحظ مما سبق ان المستويات الاستراتيجية الثلاث يجب ان تتكامل بفاعلية من اجل ان تتحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال وحدة الجهود الكلية مما يؤدي الى المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتطويره في بيئة سريعة التغيير

ثالثا :مداخل صياغة الاستراتيجية: strategy Formulation Approaches

الاستراتيجية هي عملية تنظيم الافكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التاكيد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في بيئتها الخارجية وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة (competence) للاستفادة من الموارد المتاحة وان الاتجاه الاساسي انما يهتم بدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة واستثمارها الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي . [٦]

لذلك فان الهدف الاساسي من بناء الاستراتيجية يجب ان يكون الحصول على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وفي حالة عدم وجود منافس او غياب مبررات قوية للاستراتيجية فان أي محاولة لبناء الاستراتيجية يعتبر ضرب من العبث . [٧] ولقد تطرق العديد من الباحثين الى المداخل المختلفة في صياغة الاستراتيجية الا انهم اختلفوا في تحديد النموذج الامثل ومن خلال مراجعة ادبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج اساسية لوضع الاستراتيجية وان كل نموذج يعكس اختلاف رؤية استراتيجية وكيفية تنميتها وهذه النماذج هي : - [٨]

١- النموذج الخطي : **Linear model**

ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الادارة العليا بصياغة الاهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق الاهداف المرسومة ، ولذلك ينظر الى عملية اتخاذ القرار على انها عملية تحليلية تسعى الى اختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة ، والسعي الى التنفيذ الفعلي للبديل بطريقة رشيدة يحكمها عنصر تحقيق الارباح ، حيث يفترض النموذج الخطي بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبامكانية التنبؤ بمتغيراتها ، وان اهداف المنظمة هي اهداف كل الافراد داخل المنظمة ، ووجود الاطار العقلاني الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات .

٢- النموذج التكيفي : **Adaptive model**

يعتمد هذا النموذج احد بعدين في صياغة الاستراتيجية فأما ان يكون ذات طبيعة تأثيرية Proactive وفيه تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن ان

يحدث في البيئة ، اما البعد الاخر فيكون كرد فعل (Reactive) حيث تنظر المنظمة حدوث تغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة التغير كنوع من رد الفعل للبيئة .

ونستنتج من ذلك ان النموذج يبني تصورات على افتراض بيئة اكثر تعقيدا مما يتطلب خلق درجة من التماثل والمؤاتمة بين موارد وامكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها في ضوء تحليل بيئي يعتمد دقه الرصد للمتغيرات وصدق المعلومات المعتمدة فيه .

٣- النموذج التفسيري Inter Pretive Model

يبني هذا النموذج على اساس ان وضع الاستراتيجيه وتنفيذها هو نشاط يخص جميع الاطراف العامله في المنظمه لذلك يعكس بعدا للاستعانه بمفاهيم ومضامين كفاءة المنظمه وخاصة في ميدان الادارة الرمزيه فمن خلال استخدام مفهوم الاطار الفكري المرجعي يمكن لمن يضع الاستراتيجيات ان يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابيه للذين يساهمون في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمه تحقيقها لان التفسير الدقيق للمتغيرات التنظيميه البيئيه يمكن ان يؤثر على الاستراتيجيات لان الغايه ليست في المتغيرات ولكن بطريقة تفسير مضامينها واثارها على نشاط المنظمه .

رابعا : مؤشرات قياس فاعلية إستراتيجية العمليات

تشير الفاعلية الى درجة تحقيق الاهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها حيث يوجد عدد من المعايير المستخدمة في قياس فاعلية استراتيجية العمليات وهي : - [٩]

١- التوافق الداخلي : وهذا يعني توافق الاستراتيجية مع السياسات المتبعة في المنظمة من جهة ومع كفاءة الافراد العاملين في المنظمة من جهة اخرى وكذلك مع الاهداف الكلية .

٢- التوافق الخارجي : ويحدد هذا المؤشر مدى التوافق بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الخارجية فالاستراتيجية وفق هذا المعيار يجب ان تسير في خط متوازي مع المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة مما يعطي بعدا مهما لعملية التحليل البيئي .

٣- الوضوح : أي يجب ان تكون الاستراتيجية واضحة وان تكتب بلغة مفهومة لمن يضعها وينفذها ولمن يستفيد من المنظمة ايضا كما يجب ان تكون غير واضحة للمنظمات المنافسة .

٤- التوافق الزمني : ان الاهداف تتقدم بمرور الزمن اذا لم تتحقق شأنها شان الموارد , وان هذا المعيار يتعلق بشقين الاول مدى كون السقف الزمني للاستراتيجية مناسب لتحقيق الاهداف والثاني بمدى الاهداف نفسها من حيث الزمن ومتى توفر هذان الشقان كانت الاستراتيجية فاعلة .

ونستنتج مما سبق ان استراتيجية العمليات المعتمدة من قبل المنظمة كي تكتسب فاعليتها يجب ان تتوافق بين الموارد المتاحة وعوامل البيئة الخارجية بما يمكنها من تحمل درجة المخاطرة سواء في تغير اذواق الزبائن او في حجم الانتاج لمواجهة مستويات الطلب .

وبناء على ما ورد تم اعتماد المتغيرات سابقة الذكر كمؤشرات فاعلة لنجاح استراتيجية العمليات لان توفرها يمكن المنظمة من مواجهة المخاطر التي تواجهها في بيئتها عموما وفي بيئة الصناعة خصوصا .

خامسا : علاقة استراتيجية العمليات بالميزة التنافسية

Operation strategy and competitiveness

يعتبر تحقيق المزايا التنافسية من اهم مساهمات وظيفة العمليات وذلك من خلال سعي المنظمة الى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومتابعة ورصد اداء المنافسين وانشطتهم حيث يؤثر الاسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها الى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج ، وبذلك يحدث لديه الرضا تأكيدا للدور الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية من خلال واحدة او اكثر من الابعاد التنافسية الاربعة التي حددها Dillwarth وهي :- [١٠]

١- الكلفة : Coast

ان تخفيض الكلف هدف تسعى جميع المنظمات الى بلوغه ،وان اتباع استراتيجية تقليل الكلف يتطلب من المنظمة القيام بدراسة كلفة الوحدة الواحدة من مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية بل مقارنتها مع كلف المنظمات المنافسة . [١١]

ويعتمد قياس اداء الكلفة على عدة مؤشرات نذكر منها :- [١٢]

أ- نسبة كلفة البضاعة / مجموع المبيعات .

وتتضمن تكاليف العمل والمواد الاولية والمصاريف الصناعية الثابتة وتعرف بكلفة العمليات اذ يؤثرانخفاض هذه النسبة على كفاءة العمليات التشغيلية وتؤكد قدرة المنظمة على المنافسة عند اتباعها استراتيجية الكلفة المنخفضة . [١٣]

ب- الانتاجية : وتعد احدى العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في الاسواق وتعتبر مقياس لفاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل المدخلات الى مخرجات .

وتعرف الانتاجية على انها نسبة القيمة المضافة بواسطة العملية التي تم استهلاكها من العمالة وراس المال وطبقا للمخرجات ان الانتاجية تزداد عندما تنخفض القيمة المستهلكة من العمالة وراس المال . [١٤]

ج- نسبة الانتفاع من الطاقة : كونها تعكس قدرة المنظمة في الحصول على مخرجات او وحدات منتجة خلال مدة زمنية معينة وبذلك نعتبر الطاقة احدى

القرارات الهامة التي تسهم في كفاءة وفاعلية العمليات وتقاس نسبة الانتفاع من الطاقة بالمؤشرات الاتية :- [١٥]

نسبة الانتفاع من الطاقة الانتاجية = المخرجات الفعلية
الطاقة القصوى

او نسبة الانتفاع من الطاقة الانتاجية = عدد الساعات الفعلية لاستعمال المكائن
عدد الساعات التشغيلية المتاحة

حيث تمثل هذه النسب مؤشرات هامة لتحديد قدرة المنظمة في تحقيق مستويات الطاقة الانتاجية .

٢- الجودة Quality

ان للجودة تأثيرا مهما على قرار الزبون الشرائي ولذا يستوجب على المنظمات الرغبة في البقاء في ميدان الصناعة داخل الاسواق تقديم منتجات ذات جودة تحقق المنافع المتوقعة من قبل الزبون .
فالجودة تشير الى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقا ومدى خلو المنتج من الاضرار الصناعية .

ويرى (fisher) ان الجودة معنى للتميز في الاداء او خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون او المنظمة . [١٦]

وقد اورد (Diviselal) ان اسبقية الجودة يمكن تصنيفها الى نوعين هما :- [١٧]

أ- جودة المنتج :- أي التركيز على تصنيع منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبون وتتناسب مع ذوقه .

ب- جودة العملية :- من خلال تحسين العمليات الانتاجية من اجل ايجاد منتجات خالية من العيوب .

وبناء على ذلك فالجودة تعني الاستخدام الامثل والصحيح لعمليات الانتاج بما يؤكد مطابقة المنتج لمواصفات التصميم وفقا لحاجات ورغبات الزبائن المستهدفين وتوقعاتهم .

٣- المرونة Flexibility

تعتبر المرونة عن الرؤية الاستراتيجية لمقدرة المنظمة التنافسية بتقديم منتجات في الوقت الذي تملك فيه القدرة على تطويرها كون المرونة تظهر مدى تكيف النظام الانتاجي للتغيرات البيئية المحتملة . [١٨]
اما (Heizer) فيعدها تعبيراً عن امكانية المنظمة من احداث التغيرات الجوهرية في الموقع السوقي اعتماداً على الابداع والتصميم للمنتج . [١٩]
ويرى (Krayweski & Ritzman) بانها تشمل كل من المقدار والمنتج وكما يلي :- [٢٠]

١- مرونة المقدار (Volum flexibility) تمثل التغيرات الحاصلة في الانتاج لموائمة التغير في مستوى الطلب اعتماداً على طبيعة الصناعة بالدرجة الاساس .
ب- مرونة المنتج (Mix flexibility product) وتمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة عن طريق تقديم تشكيلة او مزيج من المنتجات التي تعبر عن التغيير الحاصل في حجم الانتاج ومدى تنوع المنتج وتزداد اهمية مرونة المنتج في المنظمات التي تعتمد على الانتاج حسب الطلب .

٤ - التسليم delivery

ان التسليم يعبر عن قدرة العمليات على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام فسرعة التسليم تشير الى سرعة الاستجابة للزبون وتهتم بالوقت الذي يحدده الزبون للحصول على المنتجات ويعرف هذا الوقت بوقت التسليم السريع وهو مقدار الوقت بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبية الطلب.

ان اعتماد المنافسة على عامل الوقت يعد من ضروريات بناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الاسواق والتي تتطلب سرعة الاستجابة

بما يؤكد امكانية المنظمة على توفير حجم الانتاج المطلوب في المكان والزمان المناسبين .

وقد عبر (Chase) عن التسليم من خلال الاتية :- [٢١]

١- سرعة التسليم :- وتعني امكانية انجاز جداول التسليم في المواعيد المقررة وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحددة والمعبر عنها بالنسبة المئوية للطلبات في الوقت المقرر .

ب- اعتمادية التسليم : وتمثل قدرة المنظمة على الالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن .

ومن هنا يرى (Kotler) بان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الاداء الجيد بأسلوب واحد او عدة اساليب والتي لا تتوفر لدى المنافسين . [٢٢] وبذلك ركز على الاداء الجيد باعتبارها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية . اما العلي فانه يعتبر الميزة التنافسية القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها جراء استخدام المنتج . [٢٣]

ومما سبق يرى الباحث ان الزبون لا يطمح للحصول على المنتجات لذاتها بل من اجل الحصول على المنافع المتحققة جراء الاستخدام وبذلك يمكن الربط بين الميزة التنافسية وبين قدرة المنظمة على خلق القيمة في عملياتها الانتاجية من خلال تخفيض التكاليف وتميز مخرجاتها سلعا كانت ام خدمات في تقديم اقصى المنافع المشبعة لحاجات ورغبات الزبون مما يولد لديه دافعا لتكرار عملية الشراء وتفضيل المنظمة ومنتجاتها على بقية المنافسين ولا تتمكن المنظمة من استمرار تميزها الا من خلال التحسين المستمر في الاساليب الانتاجية المعتمدة في انجاز اعمالها وادخال افكار وممارسات جديدة .

المبحث الثاني: الجانب الميداني والعملية

بهدف التعرف على صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها (هل لخصائص استراتيجية العمليات الفاعلة اثرا في تحقيق الميزة التنافسيه) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وعلى النحو الاتي :-

اولا - اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الكلفه ، وللتأكد من صحة الفرضية تم اعتماد الفرضيتين العدم (H_0) والوجود (H_1)

وكما موضح ادناه : -

أ- فرضية العدم (H_0) لا يوجد تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الكلفة .

ب-فرضية الوجود (H_1) يوجد تاثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الكلفة .

ولغرض قبول الفرضية من عدمها ،لابد من اختبار نموذج الانحدار الخطي باستخدام f للوقوف على معنوية النموذج من خلال تحديد تاثير استراتيجية العمليات في بعد الكلفة .

والجدول رقم (١) يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تاثير استراتيجية العمليات (x) في بعد الكلفة (y) .

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات في بعد
الكلفة

معامل R التفسير	قيمة (f) الجدولية (١.٣٥%)	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١٠%)	X	constant	المتغير المستقل (العمليات) استراتيجية
				B١	B٠	المتغير المعتمد
٠.٨٣٥	١٠.١	١٥.١٧٥	٣.٠٧٨	١.٢٩٣	٤.٥٠٢	الكلفة (y١)
				٣.٨٩٦	٠.٤١٨	قيمة (t) (المحسوبة)

الجدول من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبه

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١)

١- ان قيمة t المحسوبة لمعامل انحدار استراتيجية العمليات X والبالغة ٣.٨٩٦ هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة ٣.٠٧٨ عند مستوى المعنوية (١٠ %) مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار (B=١.٢٩٣) عن المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٠ %) وهذا يعني ان استراتيجية العمليات X تؤثر في بعد الكلفه y١ .

٢ - وكذلك تبين ان قيمة f المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (١٥.١٧٥)

اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (١٠.١) عند مستوى المعنوية (٥%) مما يدل على رفض

فرضية العدم H_0 مما يؤكد ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبذلك يكون لاستراتيجية العمليات X تأثيرا ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٥ %) ودرجة ثقة

قدرها (٩٥ %) ، ويتضح من معامل التفسير R^2 البالغة (٠.٨٣٥) ان استراتيجية العمليات

تفسر ما نسبته (٨٣.٥ %) من التغيرات التي تطراء على بعد الكلفة ، اما نسبة (١٦.٥ %) المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى خارج نطاق البحث .

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الجودة ، وللتأكد من صحة الفرضية تم اعتماد الفرضيتين العدم (H_0) والوجود (H_1)

وكما موضح ادناه : -

أ- فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الجودة .

ب-فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد الجودة .

ولغرض قبول الفرضية من عدمها ،لابدمن اختبار نموذج الانحدار الخطي باستخدام f للوقوف على معنويةالنموذج من خلال تحديد تأثير استراتيجية العمليات في بعد الجودة .

والجدول رقم (٢) يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات (X) في بعد الجودة (Y)

جدول رقم ٢

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات في بعد الجودة

المتغير المستقل	constant	X	قيمة (t) الجدولية (١٠%) (قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية ١.٣٥%	معامل التفسير R
المتغير المعتمد	B٠	B١				
الجودة (y٢)	٢.٥٣٦	١.١٩٩	٣.٠٧٨	١٠.٣١٢	١٠.١	٠.٧٥٦
قيمة (t) المحسوبة (٠.١٩٩	٣.٩٥٢				

الجدول من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبه

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢)

١- ان قيمة t المحسوبة لمعامل انحداراستراتيجية العمليات x والبالغة ٣.٩٥٢ هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة ٣.٠٧٨ عند مستوى المعنوية (١٠%) مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار (B=١.١٩٩) عن المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٠%) وهذا يعني ان استراتيجية العمليات X تؤثر في بعد الجودة y٢ .

٢ - وكذلك تبين ان قيمة f المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (١٠.٣١٢)

اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (١٠.١) عند مستوى المعنوية (٥%) مما يدل على رفض فرضية العدم H_0 مما يؤكد ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبذلك يكون لاستراتيجية العمليات X تأثيرا ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة ثقة قدرها (٩٥%)، ويتضح من معامل التفسير R^2 البالغة (٠.٧٥٦) ان استراتيجية العمليات تفسر ما نسبته (٧٥.٦%) من التغيرات التي تطراء على بعد الجودة، اما نسبة (٢٤.٤%) المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى خارج نطاق البحث .

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد المرونه ، وللتأكد من صحة الفرضية تم اعتماد الفرضيتين العدم (H_0) والوجود (H_1)

وكما موضح ادناة : -

- ١- فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد المرونه .
 - ب- فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد المرونه
- ولغرض قبول الفرضية من عدمها لابد من اختبار نموذج الانحدار الخطي باستخدام f للوقوف على معنوية النموذج من خلال تحديد تأثير استراتيجية العمليات في بعد المرونه .
- والجدول رقم (٣) يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات (X) في بعد المرونه (Y ٣) .

جدول رقم ٣

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات في بعد المرونة

معامل التفسير R	قيمة (f) الجدولية ١.٣٥%	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١٠%١)	X	constant	المتغير المستقل (استراتيجية العمليات)
				B١	B٠	المتغير المعتمد
٠.٩٩٣	٣٤.١	٤٤٣.٣٤	٦.٣١٤	٠.٩٨٣	٠.٥٦٥	المرونة (y٣)
				٢١.٠٥٦	٠.٣٧٤	قيمة (t) (المحسوبة)

الجدول من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبه

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٣)

١- ان قيمة t المحسوبة لمعامل انحدار استراتيجية العمليات X والبالغة ٢١.٠٥٦ هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة ٦.٣١٤ عند مستوى المعنوية (٥ %) مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار (B=٠.٩٨٣) عن المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥ %) وهذا يعني ان استراتيجية العمليات X تؤثر في بعد المرونة y٣ .

٢ - وكذلك تبين ان قيمة f المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (٤٤٣.٣٤)

اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية (١ %) مما يدل على رفض

فرضية العدم H_0 مما يؤكد ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبذلك يكون لاستراتيجية العمليات X تأثيرا ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%) ودرجة ثقة

قدرها (٩٩%)، ويتضح من معامل التفسير R^2 البالغة (٠.٩٩٣) ان استراتيجية العمليات

تفسر ما نسبته (٩٩.٣%) من التغيرات التي تطراء على بعد المرونه، اما نسبة (٠.٧%) المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى خارج نطاق البحث .

رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعه والتي تنص على وجود علاقه ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد التسليم ، وللتأكد من صحة الفرضية تم اعتماد الفرضيتين العدم (H_0) والوجود (H_1) وكما موضح ادناه :-

ا- فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد التسليم .

ب- فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات وبعد التسليم .

ولغرض قبول الفرضية من عدمها ،لابد من اختبار نموذج الانحدار الخطي باستخدام f للوقوف على معنوية النموذج من خلال تحديد تأثير استراتيجية العمليات في بعد التسليم .

والجدول رقم (٤) يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات (x) في بعد التسليم (y) .

جدول رقم ٤

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات في بعد التسليم

معامل التفسير R	قيمة (f) الجدولية ١.٣٥	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية (١٠ %) (X	constant	المتغير المستقل (استراتيجية العمليات)
				B١	B٠	المتغير المعتمد
٠.٩٧٢	٣٤.١	١٠٣.٠٤٧	٦.٣١٤	٠.٨٤٤	٢.٧٤٦	التسليم (y٤)
				١٠.١٥١	١.٠١٨	قيمة (t) (المحسوبة)

الجدول من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبه

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٤)

١- ان قيمة t المحسوبة لمعامل انحدار استراتيجية العمليات x والبالغة ١٠.١٥١ هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة ٦.٣١٤ عند مستوى المعنوية (٥ %) مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار

(B=٠.٨٤٤) عن المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥ %) وهذا يعني ان استراتيجية العمليات X تؤثر في بعد التسليم y .

٢ - وكذلك تبين ان قيمة f المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (١٠٣.٠٤٧

اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية (١ %) مما يدل على رفض

فرضية العدم H_0 مما يؤكد ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبذلك يكون لاستراتيجية العمليات X تأثيرا ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%) ودرجة ثقة قدرها (٩٩%)، ويتضح من معامل التفسير R^2 البالغة ٠.٩٧٢ ان استراتيجية العمليات تفسر ما نسبته (٩٧.٢%) من التغيرات التي تطراء على بعد التسليم ، اما نسبة (٢.٨%) المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى خارج نطاق البحث .

خامسا - وللتحقق من معنوية التأثير الكلي لاستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية ارتأى الباحث اختبار الفرضيتين العدم (H_0) والوجود (H_1) وكما موضح ادناه :-

- ١- فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية .
 - ب- فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية.
- ولغرض قبول الفرضية من عدمها لابد من اختبار نموذج الانحدار الخطي باستخدام f للوقوف على معنوية النموذج من خلال تحديد تأثير استراتيجية العمليات في الميزة التنافسية .
- والجدول رقم (٥) يوضح تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات (x) في الميزة التنافسية (y) .

جدول رقم ٥

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية العمليات في الميزة التنافسية

معامل التفسير R	قيمة (f) الجدولية ١.٣٥	قيمة (f) المحسوبة ٤٩.٠٣	قيمة (t) الجدولية (١٠%) (٦.٣١٤)	X	constant	المتغير المستقل استراتيجية العمليات x
				B١	B٠	المتغير المعتمد
٠.٩٤٢	٣٤.١	٤٩.٠٣	٦.٣١٤	١.٠٦٢	٠.٦٥١	الميزة التنافسية (y)
				٧.٠٠٢	٠.١٣٢	قيمة (t) (المحسوبة)

الجدول من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبه

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٥)

١- ان قيمة t المحسوبة لمعامل انحدار استراتيجية العمليات x والبالغة ٧.٠٠٢ هي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة ٦.٣١٤ عند مستوى المعنوية (٥ %) مما يدل ذلك على ثبوت معنوية معامل الانحدار

(B=١.٠٦٢) عن المستوى المذكور ، أي بدرجة ثقة قدرها (٩٥ %) وهذا يعني ان استراتيجية العمليات X تؤثر في الميزة التنافسية y .

٢ - وكذلك تبين ان قيمة f المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط والبالغة (٤٩.٠٣)

اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (٣٤.١) عند مستوى المعنوية (١%) مما يدل على رفض

فرضية العدم H_0 مما يؤكد ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وبذلك يكون لاستراتيجية العمليات X تأثيرا ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٥ %) ودرجة ثقة

قدرها (٩٩ %) ، ويتضح من معامل التفسير R^2 البالغة (٠.٩٤٢) ان استراتيجية العمليات

تفسر ما نسبته (٩٤.٢%) من التغيرات التي على تطراء الميزة التنافسية ، اما نسبة (٥.٨%) المتبقية فتفسرها متغيرات اخرى خارج نطاق البحث .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- ١- أن لاستراتيجية العمليات الفاعله تأثيرا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال اعتماد مؤشراتها المتمثله بالكلفه ، الجوده ، المرونه ، التسليم .
- ٢- وضوح الملامح العامه لاستراتيجية العمليات المعتمده في الشركه المبحوثه من قبل المنافسين لها .
- ٣- ضعف مشاركة العاملين في الشركه في تحديد معالم أستراتيجية العمليات لذلك لمسنا عدم وضوحها لديهم عند التنفيذ .
- ٤- عدم التركيز في الشركه على مراقبة العمليات كما يتم التركيز على المخرجات فقط مما يؤدي الى عدم تفادي الاخطاء قبل وقوعها وفقا لمفهوم الرقابه الوقائيه .
- ٥- لا تعتمد الشركه تصاميمها لمنتجاتها وفقا لما ينسجم وذوق الزبون وبما يشبع رغباته ويحقق رضاه .
- ٦- تفتقر الشركه الى استخدام الاساليب العلميه الحديثه المعتمده في وسائل الانتاج المعاصره لذلك نجدها عاجزه على منافسة المنتجات الاجنبيه .
- ٧- تفاوت أهتمام الشركه المبحوثه بالاسبقيات التنافسيه المتمثله بالكلفه ، الجوده ، المرونه ، التسليم .

التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام باستراتيجية العمليات الفاعله كونها اداة اساسيه في تعزيز الميزه التنافسيه لمنتجات الشركه عبر تحقيق ابعادها المتمثله في الكلفه الجوده المرونه التسليم بما يؤمن الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن مستقبليين .
- ٢- الاستثمار الامثل لجهود العاملين من خلال تشجيعهم وتمكينهم من المشاركة الفعاله في اعداد وصياغة استراتيجيه العمليات مما يسهل ويدعم عمليات التنفيذ .
- ٣- ضرورة تبني ودعم القدرات المميزه في الشركه واستغلال نقاط القوه المتاحه لديها في تقليص النفقات غير الضروريه وتحسين الجوده من خلال استبعاد الانشطه غير المهمه تحقيقا للتميز المستمر .
- ٤- الاهتمام المتوازن بالاسبقيات التنافسيه المتمثله بالكلفه والجوده والمرونه والتسليم بما يمكن الشركه من تعزيز قدراتها في مواجهه المنافسين وكسب رضا الزبون .
- ٥- اهمية تحديث خطوط الانتاج واستخدام التقنيات الحديثه وتشجيع البحث والتطوير لتنمية القدره على الابتكار لمواكبه التطورات المتسارعه في مجال الصناعه .
- ٦- اعتماد برنامج واضح ومستمر لمتابعة وتعقب التغيرات الحاصله في ذوق وحاجه الزبون بما يمكن الشركه من احداث التغير والتحسين المستمر لتصاميم منتجاتها استجابة للمتغيرات المستجده .
- ٧- تحسين وتطوير الاجراءات الرقابيه على المنتجات والعمليات الانتاجيه من خلال اتباع الاساليب العلميه الحديثه بما يؤمن تلافي تعاضم الانحرافات المتحققه خلال مراحل الانتاج المختلفه .
- ٨- عصف افكار العاملين من خلال ندوات حواريه تدون فيها اراءهم لمعرفة مشاكل العمل التي تواجههم وتحديد الاهميه النسبيه لكل مشكله ومسبباتها ودراسة الحلول المقترحه من قبلهم .

٩- اعتماد التدريب والتعليم المستمر بالتنسيق مع مراكز البحوث العلمية المتخصصة لتطوير قدرات ومهارات العاملين في تحديد اسبقية اوامر العمل الانتاجيه .

المصادر :

١- Evans , james "production and operation management " ٥th
East publishing ,NewYork . ١٩٩٧ .

٢- Schroder , Roger G. "operations management " ١٩٨٩ .

٣-Krajewski . Lee & Ritzman .Larry ,operation managenet
,strategy and analysis ٤th ed, Addison Wesley publishing ,
U.S.A ١٩٩٦ .

٤- Andrews , K. R. The concept of corporate strategy ٣rd Edition
home wood , ١١١: ١٩٨٧ .

٥- Lbib , whellen and hungers , ٢٠٠٠ .

٦- الحسيني ، فلاح حسن عداي "الادارة الاستراتيجية ,مفاهيمها ,مداخلها , عملياتها
المعاصرة" ط١ دار وائل للطباعة والنشر ، عمان الاردن ٢٠٠٠ .

٧- ابو قحف ، عبد السلام "اساسيات الاداره الاستراتيجيه " كليه التجاره - جامعه
الاسكندريه الدار الجامعه ١٩٩٢ .

٨- Thompson , J . (١٩٩٧) , Statagic management , Awareness and change , ٢nd ed , chapm an Hall publishing .

٩- ال ربيعه ، علاء محمد نادر " اثر غياب نظام المعلومات في فاعليه استراتيجيه المنظمه " دراسه تطبيقيه لعينه من المنظمات العامله في قطاع الصناعه الفندقية - رساله ماجستير - جامعه بغداد ١٩٩٣ .

١٠- Dillworth , j , ١٩٨٩ operations management . ٤th ed .Mc Graw – Hill publishers , U, S , A .

١١- اللامي ، غسان قاسم داود ،التغير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين اداء العمليات - حاله دراسيه في صناعه السمنت العراقيه ، اطروحه دكتوراء ، كلية الاداره والاقتصاد، الجامعه المستنصرية،١٩٩٩ .

١٢- Burnill , claudew , ledolter, Johannes , Achieving Quality through continual improvement , john willey & sons , ١٩٩٩ .

١٣- Evans , J.R. APPLIED production \ Operation management , Quality performance and value , ٥th Ed , west publishing company , New Yourk , ١٩٩٧ .

١٤- Davis mark , Aquilano. Nicholas , Richard "Funda mentals of operations management" ٨th Ed me Grow, Hill, New York ٢٠٠٣ .

١٥- Russell , R. S. and taylor, B . W. Operation management , ٣rd Ed .Addison Wesley , New York ٢٠٠٣ .

١٦- Hizer , J . and Render, B .principles of Operations management , ٦rd Ed. , prentice Hill , New Jersey , ٢٠٠١ .

١٧ Krajewski . Lee & Ritzman .Larry ,operation management ,strategy and analysis ٤th ed, Addison Wesley publishing , U.S.A ١٩٩٦ .

١٨- Chase , Richard .B, Aquelano , Nicholas.J.production and operation management :Manufacturing and services, ٧th Ed , the me Grow Companies , ١٩٩٥.

١٩- Kotler ,ph , M arketng Management , the Milleniumed prentice – Hall of India , new delhi , ١٩٩٩ .

٢٠- العلي ، عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج والعمليات ، مدخل كمي ، ط١ اداروائل

للنشر، عمان، ٢٠٠٠

٢١- Dilloth , J , ١٩٨٩ , Operation management . ٤th Ed . McGraw – Hill publishers , U . S . A .

٢٢- Schroeder . G , R , ٢٠٠٤ , Operation management . ٢nd . McGraw – Hill publishers , U . S . A .

٢٣- Krajewsk , L , J , & Ritzman , L , P , ٢٠٠٥ , Operation management :Process and value chains , ٧th Ed pearson prentice Hall , U.S.A.

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

السيد

يرجى التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة والاجابة عليها علما ان البيانات تستخدم
لاغراض البحث الموسوم
(استراتيجية العمليات الفاعلة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية)

شاكرين تعاونكم مع التقدير

تعريف بالبحث: يقصد باستراتيجية العمليات الكيفية التي من خلالها تحول الشركة
مدخلاتها الى منتجات تنال رضا الزبون المستهدف ، لان الزبون يسعى للحصول
على المنافع التي تشبع حاجاته وتحقق رغباته جراء استخدام المنتج .

ولايمن كسب رضا الزبون الذي يعد معيارا لتميز الشركة الا من خلال تحقيق ابعاد الميزه التنافسيه المتمثله في :-

الجودة , الكلفة , المرونة , التسليم .

القسم الاول :

البيانات الشخصية : الاجابة بعلامة (صح) على الاجابه المناسبه .

١-الجنس :	ذكر	انثى		
٢-العمر :	اقل من ٢٥	٢٦-٣٠ سنة	٣١-٣٥ سنة	٣٦-
	٤٠ سنة	٤٠ فأكثر		
٣- المستوى الوظيفي :	مدير عام	مدير قسم	٠ملاحظين	ملاحظ
٤- المؤهل العلمي :	دكتورا	ماجستير	بكلوريوس	دبلوم عالي
	دبلوم ثانوية			

٥- التخصص : اداري هندسي علوم اخرى

٦- سنوات الخدمة: اقل من ٥ سنوات ١٠-١٥ سنوات ١١-١٥ سنوات
اكثر من ٥ سنة

الباحث: طارق عمران المنصوري

ثانيا : - خصائص استراتيجية العمليات الفاعله

اولا- التوافق الداخلي	اتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
١- تتسم استراتيجية العمليات بالانسجام مع إستراتيجية الاقسام الوظيفية الاخرى في الشركة .					
٢- تتصف استراتيجية العمليات بالشركة بالتوافق مع مؤهلات العاملين فيها .					
٤ - تتسم استراتيجية العمليات بالتوافق مع الاستراتيجية العامة للشركة .					
٤- هناك توافق بين استراتيجيات العمليات في الشركة وأهداف العمليات .					
ثانيا - التوافق الخارجي	اتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
١- عند صياغة استراتيجية ا لعمليات للشركة يؤخذ بنظر الاعتبار طبيعة المجهزين .					

					٢- يتم صياغة استراتيجية العمليات في الشركة في ضوء تحليل المنافسين .
					٣- يتم اعداد استراتيجية العمليات للشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق .
					٤ - يتم بناء استراتيجية العمليات للشركة من خلال دراسة تحدد حاجات الزبائن ورغباتهم .

خصائص استراتيجية العمليات الفاعله

ثالثا :- التوافق الزمني					
لاتتفق تماما	لاتتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
					١- يتم صياغة استراتيجية العمليات لمدة زمنية محددة .
					٢- هناك توافق بين استراتيجية العمليات في الشركة والاهداف التي تسعى لتحقيقها .
					٣ - عندما يحدث تكلؤ في التنفيذ يقل الاهتمام باستراتيجية العمليات .
					٤- هناك توافق بين استراتيجية العمليات والاجراءات التي تقوم باعدادها الشركة .
رابعا :- الوضوح					
لاتتفق تماما	لاتتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	
					١- استراتيجية العمليات تمتاز بعدم الوضوح .
					٢- تسعى استراتيجية العمليات الى رسم اهداف واضحة وقابلة للتحقيق .
					٣- استراتيجية العمليات للشركة تمتاز بالوضوح للمسؤولين عند تنفيذها .
					٤- استراتيجية العمليات للشركة تكون مفهومة لدى

					جميع العاملين .
--	--	--	--	--	-----------------

الاتفق تماما	الاتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	اولا :- تخفيض الكلفة
					١- تعد خفض كلفة المنتج من اوليات اهداف الشركة .
					٢- تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض كلف الانتاج والخدمات .
					٣ - مدى تعاون الاجهزة الادارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيف كلف الانتاج .
					٤- تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة .
					٥- تعتمد الشركة نظاما دقيقا للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لخفضها .
الاتفق تماما	الاتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	ثانيا- الجودة
					١- تعتمد الشركة المواصفة العالمية للجودة (iso٩٠٠٠) للارتقاء بمستوى منتجاتها .
					٢- تسعى الشركة لتدقيق والتقييم المستمر لخطط الجودة .
					٣- تركز الشركة على جودة العمليات الإنتاجية وتحديثها .

					٤- تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناء على جودة منتجاتها .
					٥- تعتمد الشركة أسلوب التحسين المستمر لجودة منتجاتها .
					ثالثا :- المرونة
الاتفق تماما	الاتفق	محايد	اتفق تماما		
					١- تستجيب الشركة لطلبات زبائنها المتباينة كما ونوعا .
					٢- تسعى الشركة الى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية .
					٣ - تستجيب الشركة للمتغيرات السريعة في تصميم المنتجات .
					٤- تعتمد الشركة انظمة تصنيع تحقق المرونة لمنتجاتها .
					٥- تسعى الشركة الى التنوع والتشكيل في منتجاتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتعددة .
الاتفق تماما	الاتفق	محايد	اتفق تماما		رابعا :- التسليم
					١- تهدف الشركة الى تسليم منتجاتها باعتماده عالية .
					٢- تحرص الشركة على تلبية طلبات السوق من منتجاتها بالسرعة المناسبة .
					٣- تستخدم الشركة سياسة مخزون الامان لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات .
					٤- تتمتع الشركة بثقة زبائنهم من خلال تسليم منتجات معتمد عليها .
					٥- تسعى الشركة الى تسليم منتجاتها للزبائن بالمواعيد المحدده دون تاخير .

ثالثا:- أبعاد الميزة التنافسيه

