



## تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية

دراسة تحليلية في شركة قمم اربيل/ معمل النورة في كربلاء المقدسة

### The Role Of Competitive Strategies In Productivity Improving

Analytical study in Erbil Tops Company / Al-Noura Factory in Holy Karbala

أ.د محمود فهد الدليمي

**Mahmod Fahad Abd  
Ali**

جامعة كربلاء/ كلية الادارة  
والاقتصاد

[Mahmod.fahad@uokerbala.edu.iq](mailto:Mahmod.fahad@uokerbala.edu.iq)

أ.م.د عادل عباس الجنابي

**Adel Abass Abdel  
Hussein**

جامعة كربلاء/ كلية الادارة  
والاقتصاد

[Adel\\_abass26@yahoo.com](mailto:Adel_abass26@yahoo.com)

أ.م. محمد تركي عبد العباس

**Muhammad Turki  
Abd al-Abbas**

جامعة كربلاء/ كلية الادارة  
والاقتصاد

[Muhammed.t@uokerbala.edu.iq](mailto:Muhammed.t@uokerbala.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث إلى إيضاح تأثير الاستراتيجيات التنافسية المعبر عنها ب(قيادة التكلفة، التمايز والتركيز) استناداً إلى (Pamell et al,2015)، في بناء قدرات تحسين الإنتاجية ممثلة ب(الأساليب، القوى العاملة، الآلات، القياس والمواد) التي قدمتها شركة ((Partner Africa,2012(Ms5)) من طريق تكامل قدرات تنافسية التي تساهم في صياغة خارطة طريق تساعد مهندس الانتاج على تشخيص موقعه ضمن هذا النموذج، وبالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز استراتيجية العمليات. إذ ركز البحث على توضيح مفهوم الاستراتيجيات التنافسية والعمليات الخاصة بها، وكذلك مفاهيم تحسين الانتاجية والقدرات المؤثرة فيها، وعند بناء قدرات تحسين الانتاجية لشركة قمم اربيل( معمل النورة في كربلاء المقدسة). حُدِدت عينة البحث ب (205) أفراد موزعين على المستويين الإداري والفني للشركة واستخدم المقياس النسبي إحدى عشر مرتبة. ودُرست القدرات المعرفية اللازمة ضمن كل قدرة من القدرات المؤثرة على الانتاجية بوضع أهم الخطوات الاستراتيجية في مراحل الانتاج على شكل قدرات انتاج ومن أبرز استنتاجاتها ان تكامل صياغة الاستراتيجية التشغيلية في تطوير نموذج بناء قدرات تحسين الإنتاجية. **الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجيات التنافسية، قدرات تحسين الانتاجية .

**Abstract :-**

The research aims to clarify the role of competitive strategies expressed as (cost leadership, differentiation and focus) based on (Pamell et al, 2015), in building productivity improvement capabilities represented by (methods, manpower, machines, measurement and materials) provided by (( Partner Africa,2012(Ms5)) Through the integration of competitive capabilities that contribute to the formulation of a roadmap that helps the production engineer diagnose his position within this model, and in a way that leads to the enhancement of the operations strategy. The research focused on clarifying the concept of competitive strategies and their processes, as well as the concepts Improving productivity and the capabilities affecting it, and within the framework of building capabilities to improve productivity for the Erbil Qimam Company (Al-Noura Factory in Holy Karbala). The study sample was identified with (205) individuals distributed at the administrative and technical levels of the company, and the proportional scale used eleven ranks, as the focus was on a set of necessary cognitive abilities within each capacity affecting productivity by placing the most important strategic steps in the production stages in the form of Production capabilities have been studied. Among its most prominent conclusions is the integration of the formulation of the operational strategy in the development of a capacity building model to improve productivity.

Keywords: competitive strategies, productivity improvement capabilities.

**Introduction****المقدمة**

يعدُّ موضوع بحث تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية من الموضوعات المهمة التي تهتم كل الأطراف ، ابتداء من مهندس الانتاج نفسه وانتهاء بالأطراف المستفيدة، كما يعد من الموضوعات المهمة والمتجددة لأن ما يميز أي عملية انتاج هو المحافظة على مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية مما يرفع من درجة الكفاءة والفاعلية في ادارة العمليات، اذ إنَّ قيام مدير الانتاج بإعادة تقييم الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج وفق رؤيا استراتيجية، مع وجود حصيلة معرفية واستراتيجية تمكنه من أداء هذا التقييم. وهنا تمكّن معرفة الاستراتيجيات التنافسية من تطوير تلك الحصيلة المعرفية بوصفها إحدى أهم العوامل المؤثرة في تقييم تلك القدرات، لذلك أصبح الاهتمام بالاستراتيجيات وعملياتها يمثل منهجية منظمة للتطوير والتحسين في الانتاجية.

ومن هنا يهدف البحث الى توضيح تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية ببحث تأثير الاستراتيجيات على قدرات تحسين الانتاجية، فُقسم البحث على أربع مباحث تناول الأول المنهجية العلمية و الثاني تناول الجانب النظري في حين تطرق الثالث الى الجانب العملي وجاء المبحث الأخير بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

## منهجية البحث

## 1. مشكلة البحث Problem of Research

أ- لقد أثار أسلوب ومنهج الاستراتيجيات التنافسية اهتمام الشركات لدرجة اطلق عليها الاستراتيجيات الشاملة، اذ اعدُّ احد الأنماط الإدارية السائدة في الفترة الحالية، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة وما تتطلبه من عمليات تحسين إنتاجية الشركات التي تسعى لإشباع رغبات الزبون، وهذا البحث هو محاولة لتحليل وإبراز اثر الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية في البيئة العراقية وتحديدًا لشركة قمم اربيل - معمل النورة في كربلاء المقدسة. وما هي النواحي الايجابية المشجعة على استيعاب هذا الأسلوب الاستراتيجي في ظل بيئة أصبحت تتسم بكل أصناف التحديات التي لن تقوى على الصمود فيها الا الشركات التي تأخذ بأسباب التطور العلمي ، حيث يعد هذا البحث دراسة تحليلية جاءت محاولة للتعرف والكشف عن تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية.

ب- ما هو واقع الاستراتيجيات التنافسية ودوره في تحسين الانتاجية في شركة قمم اربيل.

ت- ما هو تأثير الاستراتيجيات التنافسية ودوره في تحسين الانتاجية في شركة قمم اربيل.

## 2. أهمية البحث Importance of Research

تتأتى أهمية البحث من أهمية معرفة الاستراتيجيات التنافسية والحاجة المستمرة إلى بناء قدرات تحسين الانتاجية، وخاصة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات التنافسية والتطورات المعرفية المتجددة.

## 3. أهداف البحث Objectives of Research

يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساس يتمثل في محاولة لبناء أنموذج الاستراتيجيات التنافسية يسهم في تحسين الانتاجية بالتركيز على مجموعة من القدرات اللازمة ضمن كل قدرة من القدرات المؤثرة على الانتاجية، ووضع أهم الخطوات التطورية في مراحل التكامل الاستراتيجي للنموذج على شكل دورات تدريبية في منهج استراتيجي يختص بكل قدرة من هذه قدرات تحسين الانتاجية.

## 4. فرضية البحث Hypothesis of Research

يوجد تأثير معنوي ايجابي بين الاستراتيجيات التنافسية (SC) وتحسين الانتاجية (PI). وتتفرع منها على النحو الآتي:

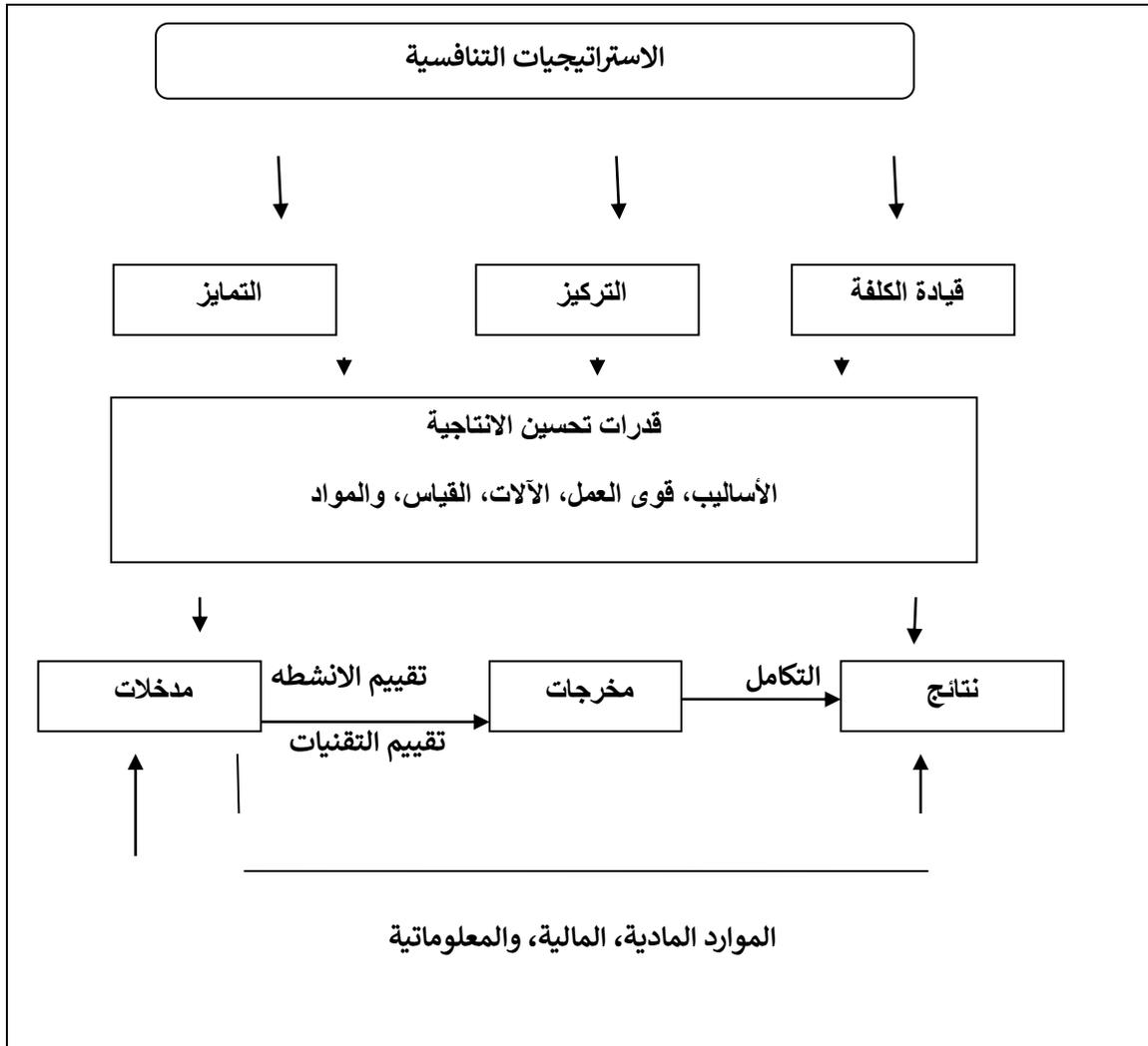
أ- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين إستراتيجية قيادة الكلفة، وقدرات تحسين الانتاجية في الشركة.

ب- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين إستراتيجية التمايز، وقدرات تحسين الانتاجية في الشركة.

ت- يوجد تأثير معنوي ايجابي بين إستراتيجية التركيز، وقدرات تحسين الانتاجية في الشركة.

## 5. مخطط البحث Plan of Research

لغرض الإسهام في تحديد أهداف البحث لابد من صياغة مخطط يحدد متغيرات البحث والارتباطات الموجودة بين مكوناته ،بما ينسجم مع طبيعة البحث والمشكلة الشكل (1).



المصدر : من إعداد الباحثون

## 6. حدود البحث: Domain of Research

أ- الحدود المكانية : بهدف تطبيق البحث في شركة قم اربيل/ معمل النورة في كربلاء المقدسة .  
ب- الحدود الزمانية : تتمثل حدود البحث الزمانية من 2020/11/3 ولغاية 2021/3/3 فيما يخص توزيع الاستبيان.

## 7. المجتمع عينة البحث: Sample of Research

يتكون مجتمع البحث من (281) فرداً بواقع ( 3 مسميات وظيفية ) اما عينة البحث التي خضعت للتحليل بلغت (205) فرداً موزعة بين ( مدير ، معاون ، ميكانيك ، م براد ، رئيس قسم ) باحتسابهم عينة البحث.

## 8. أساليب جمع المعلومات والبيانات:- Set of Information and Data

جرى الحصول على المعلومات من المصادر العربية والأجنبية والمجلات العلمية الرصينة، واعتمدنا على الاستبيان النسبي في جمع المعلومات عن واقع الإنتاج اليومي للشركة قيد البحث.

## 9. الوسائل الإحصائية Statistical of means

(الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري، معامل الانحدار المتدرج لقياس وتحليل التأثير التفاعلي، واختبار t- (test) و (f-test) ومعامل beta.

## المبحث الثاني

## إطار مفاهيمي عن تأثير الاستراتيجيات التنافسية في وتحسن الانتاجية

## أولاً:- الجذور المعرفية للاستراتيجيات التنافسية

الآيات الأتية تشرح مصطلحات متعددة تشير الى مفهوم الاستراتيجية كما في قوله تعالى في محكم كتابه الكريم (إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات) سورة يوسف- الآية (43). اذ تدل الآية المباركة على التخطيط والمثابرة خطة الإنتاج: (تَزْرَعُونَ)، مدة الإنتاج: (سَبْعَ سِنِينَ)، مستوى الإنتاج: (ذَابًا) عملاً دائماً متواصلًا، تقييد وتنظيم الاستهلاك (ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ)، الاستعداد لإعادة الاستثمار: (إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ) .. أي هذه هي البذور التي ينبغي. أن تحافظوا، ومن هذا نستشف أن خطة يوسف عليه السلام كانت تستهدف المجتمع. في قاموس معجم الوسيط، اللغة العربية المعاصر انّ الإستراتيجية هي أسلوب استثمار محدد يستخدمه الفرد او الشركة ( معجم الوسيط، 1981:1) وهي وسيلة لتحقيق أهداف طويلة الأجل. ويذكر (Fievet 1993:38) ان معنى كلمة إستراتيجية (Strategy) اشتقت من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني قيادة الجيش في الحرب. وهي جزء من العلوم العسكرية تهتم بالقيادة العامة للحرب وتنظيم الدفاع عن البلدان. ومنها أنتقل الى العلوم الإدارية وأصبح من المصطلحات الأساسية في كتابات الإدارة. اما مفهوم المنافسة ذكر معناه في الآيات القرآنية الكريمة كما في قوله تعالى (وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ) آل عمران الآية (133). وتدل الآية على المنافسة في فعل الخير، والمنافسة في اللغة تعني نزعة فطرية تدعو الى بذل الجهود لتحقيق الهدف، اما في اللغة الانكليزية تشير الى سلوك يتنافس فيه عاملين أو شركات بهدف التفوق على الغير (Oxford,2009:153).

## 1- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

تعد الجمعية الكندية للأبحاث أول من أكد على التنسيق العالي بين الاستراتيجيات والقدرات بتعريف دقيق للقدرات التنافسية: على أنها عبارة عن مقدرة صناعة الشركة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة لها تمكنها من القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية (Canada Agriculture, 1991:3). وفي هذا السياق لابد من توضيح نقطتين أساسيتين نظراً لأهميتها في هذا الخصوص:

- أ- إن المركز التنافسي للمنتج هو مركز نسبي مقارنة بالمنتجات البديلة المحلية والمستوردة. فقد يكون المنتج منافساً قوياً للمنتج المحلي، في حين أنه لا يستطيع منافسة المنتجات المستوردة.
- ب- إن القدرة التنافسية لنوع معين. لا تعني بالضرورة أن الصناعة تتمتع بكفاءة إنتاجية (أي إنتاج السلعة بأقل تكاليف ممكنة) فقد تكون هناك صناعة غير كفؤة ومع ذلك تتمتع بقدرة تنافسية عالية بسبب السياسات الحكومية الخاصة بحماية المنتج المحلي.

ويرى (Porter 1993:48) ان استخدام الترابط بين القدرات والاستراتيجيات التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً في قدرات تنافسية. وهذا يعني أنّ الاستراتيجيات التنافسية (تفاعل بين القدرة (ما تملكه الشركة من إمكانيات) والاستراتيجيات (النتائج))، أي إنه مجموع القدرات والنتائج التي تحققت معاً. لذا يحتاج قادة الأعمال ليس الى بحث الاستراتيجيات فقط ولكن لفهم وإدراك القدرات التنافسية التي تشكل نظرة استكشافية في المجال الاستراتيجي الريادي على ان القدرة التنافسية تشكل احد المرتكزات الرئيسة لبناء الجانب الفكري والمعرفي. لرجال الأعمال والاقتصاديين. وحدد Porter ثلاث استراتيجيات أعمال هي:

## 1) استراتيجية قيادة التكلفة

عرف (Wheeler & Hunger, 2012:185) : إنها قدرة الشركة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مماثل بشكل أكثر كفاءة من الشركات المنافسة وبأسعار تنافسية. وتجنب مخاطر دخول منافسين جدد في السوق. ويؤكد (Khayati et al, 2014:10) على أنّ المزايا التنافسية مبنية على القدرات التشغيلية للشركة في تخفيض التكلفة بعدّ الهدف النهائي هو جعل الشركة رائدة في تخفيض التكاليف وذات تأثير في تحديد حجم الصناعة. وهذا يعني أن وفق أسلوب قيادة الكلفة تتجه الشركة إلى أن تصبح المنتج الأكثر كفاءة في تخفيض التكاليف في قطاع الصناعة لمستوى مقبول من الجودة. إذ يمكن أن يكون هذا بمتوسط سعر الصناعة لتحقيق ربح أعلى من المنافسين أو أقل من متوسط سعر المنتج لتنمية الحصة السوقية وتعزيز القدرات.

## 2) استراتيجية التمايز (قيادة الجودة)

يصفها. (Morehouse et al, 2008:4) أن تمايز المنتجات هو تحسين جودة المنتجات والخدمات وما إلى ذلك من الأساليب المقبولة على نطاق واسع من قبل المختصين في الشركة. إذ تتطلب استراتيجية التمايز الكثير من الجهد لاكتساب مواد ذات جودة فائقة، وعمال ذو مهارة، وقنوات توزيع مباشر قادرة على تحقيق عناصر التمييز. إذ لا يزال المستخدمون في استراتيجية التمايز بحاجة إلى الانتباه إلى استراتيجية التسعير والأسعار في السوق. إذ يمكن للشركات تحقيق السعر بالقرب من المنافسين الآخرين عن طريق تقليل تكلفة الأجزاء التي لن تؤثر على التمايز (Spencer et al, 2009:14)، ولقد عبر (Michael et al, 2011:112) عن ابتكار المنتجات وهو (عملية تحويل فكرة المنتج الى طريقة جديدة تهدف لحل مشكلة الزبون - بتطوير منتج أو إضافة خدمة جديدة - تطابق مواصفات الزبون مع قدرات الشركة المعتمدة للتمايز. ويرى (السالم، 2015:47) أنها استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد

بتقديم خصائص استثنائية في المنتج او الخدمة وبشكل يمكن إدراكه من قبل الزبون على أنه شيء فريد أو مميز. ويمكن تميز الشركة نفسها بعدة أبعاد مثل التصميم، التكنولوجيا وصورة العلامة التجارية وخدمة الزبون.

### (3) استراتيجية التركيز

أجبرت ضغوط المنافسة العالمية والايصائية الواسعة الشركات على تطبيق استراتيجية التركيز على السوق المستهدف بتحقيق (قيادة كلفة، تمايز) في عمليات انتاج مرنة (Hannula,2002:57). هذا يؤكد الحاجة إلى إيجاد تدابير للتركيز على استراتيجية عمل مناسبة في الصناعة. يمكن تقسيم استراتيجية التركيز إلى نهجين:

أ- التنافس في سوق معين من ميزة السعر.

ب- تحقيق التمايز في سوق مستهدف محدد من تمييز المنتج.

ينقل (Dirisu et al,2016:34) عن Porter ان استراتيجية التركيز التي تؤكد على أن (الشركة تسعى إلى أن تكون فريدة في صناعتها على طول الأبعاد التنافسية التي يجري تقييمها على نطاق واسع من قبل الزبون

### ثانياً:- الجذور المعرفية لمفهوم الانتاجية

وردت كلمات عديدة تشير الى مفهوم الانتاجية كما في قوله تعالى في محكم كتابه الكريم (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)سورة النساء: الآية(58) تدل الآية على أن الناس متساوون في حق الكفاية والعدل، ولكنهم ليسوا متساوين في العلم والمعرفة والقدرات التي تترتب على ذلك، وإن المشكلة الاقتصادية التي يواجهها أي مجتمع ليست في الواقع مشكلة إنتاج بقدر ما هي مشكلة توزيع، إذ إن العمليتين - الإنتاج والتوزيع - هما في الواقع عمليتان متفاعلتان سوياً، فالتوزيع العادل القائم على أساس احترام الجهد البشري يشحذ الهمم ويؤدي إلى إنتاجية أفضل كماً ونوعاً. وكلمة الانتاجية في اللغة العربية اسم مؤنث منسوب الى انتاج يعني تولد الشيء من الشيء (عمر،2008: 322).اما معنى كلمة الانتاجية في اللغة الانكليزية Productivity بداية الإنتاج بغزارة وكميات كبيرة(Oxford,2009:608).ويرى (Suito,1998:117)أن إدارة الإنتاجية تتضمن التحليل النوعي والكمي للبيانات في مجال إدارة العمليات وفقاً لبيان جمعية الإدارة اليابانية للإدارة الكلية للإنتاجية، كما حدد الغرض من مفهوم إدارة الإنتاجية بالنقطتين التاليتين:

أ- تطبيق وتكامل مكثف لجميع تحسينات الإنتاجية المختلفة والتقنيات والأنشطة المستخدمة في إدارة الأعمال.

ب- بناء نظام قادر على الاستجابة بدقة ومرونة للبيئة الحالية الموجهة نحو الإبداع التقني المتغيرة بسرعة - ولتحقيق النتائج المخطط لها يجب توفير أنشطة تحسين قوية ومستقبلية. إذ تعد إدارة الانتاجية العملية التي تتطوي على استخدام نهج شاملة لتطوير ادارة عمليات، تتكامل رأسياً مع استراتيجية الأعمال وأفقياً مع بعضها. وينكر (حسن وعابد،2007:201) عدد من تعاريف الانتاجية تشمل قسيمين كدرجة من الكفاءة او نسبة بين المخرجات والمدخلات.

- الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات: يقول الاقتصادي الفرنسي (Albert Aftalion) أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الفعلي في وقت محدد وعوامل الإنتاج المعتمدة. ويصفها (Solomon Fabricant) أنها إنتاج رجل /ساعة مع الأخذ بالحسبان عنصر الجودة. ويرى (John Kendrick) أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية المستخدمة.

- الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة: يقول (Bell) إنَّ الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع. ويذكر (Solomon Fabricant) إنَّ الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى منتجات يحتاجها الزبون. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلاً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج فعلاً.

اذ تعتمد خصائص الإبداع في إدارة العمليات (OM) النموذجية بوصفها مجال مطبق ذو طابع إداري وقضايا ومشاكل في العالم الواقعي داخل مجالات البحث المتعددة التخصصات منها الإدارة والاقتصاد، الهندسة، الرياضيات، التمويل، والسلوك التنظيمي (Karlsson,2009:20). ويرى معهد مكنزي العالمي ( Mckinsey Global Institute,2012:44) أنَّ الإنتاجية هي مصطلح مشتق من الإنتاج يصف العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة وكمية الموارد المستخدمة في عملية التحول، اذ يختلف معنى الإنتاجية وفقاً للسياق المستخدم فيها. منها على المستوى الدولي يستخدمه صانعي السياسة في وضع سياسات الأجور وعلى مستوى الشركات يُستخدم للتأكد من تحسين الأداء ونمو الإنتاج والاتجاهات الحالية في مجال البحوث ادارة العمليات هو خدمة التصنيع، العمليات الإلكترونية، الاستعانة بمصادر خارجية، والإنتاج الخالي من الهدر وخفة الحركة، قياس الأداء، ومراقبة الجودة (Clegg,2013:33) وتُصنَع هذه المبادرة البحثية في مجال إدارة العمليات (حول الطريقة التي تنتج بها الشركات السلع والخدمات بكفاءة) ( Slack et al,2016:6). تواجه شركات الإنتاج في مختلف البلدان تحديات فريدة من نوعها في تقديم السلع والخدمات ومع ذلك، فإن التحدي العام في كل من الاقتصادات النامية والمتقدمة هو الحفاظ على النمو الاقتصادي وتطويره بتحديد أهم مصادر النمو في كل بلد. ويرى (Petrin&Levinsohn,2012:5) أنَّ إجمالي نمو الإنتاجية يعني (التغيير في إجمالي الطلب النهائي مطروحاً منه التغيير في إجمالي الإنفاق على العمالة ورأس المال) وبذلك يكون هناك فئتان واحدة للطلب وأخرى للنفقات كلاهما يحتاج إلى معالجة. و لقياس تحسين الإنتاجية والمنتزعة إستراتيجية تحسين الإنتاج وسلوك عمليات الإنتاج. إذ اعتمد مقياس تحسين الإنتاجية على قدرات في المستوى الأول بعد اجراء تحليل القدرات من البيانات الفعلية وتحليل استبيان بعد اجراء دراسة استطلاعية أولية، ومن ثم اعتمد في الدراسة والتحليل كما يأتي:

1- **الأساليب / الطرق:** محاولة الشركة - بطريقة ابتكارية للتنافس على تبني قدرات تشغيلية تعتمد ترشيح عمليات الإنتاج وفق مبدأ الأنشطة التي تضيف قيمة. لتصبح طرق انتاج الأساسية المتجددة (Partner Africa,2012). تعد مسألة استراتيجية أساليب الإنتاج من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر على وجه الخصوص. وتتعامل مع جميع القرارات التي تؤثر على حاضر الشركة ومستقبلها. فهي التي تحدد علاقة الشركة مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد. كما أنها تحدد كيفية تعامل الشركة وفق أبعاد ( العملية و المنتج) بالتنسيق مع الموارد التي تمتلكها والأطراف التي تتعامل معها الشركة المنافسة. بالإضافة إلى تركيزها على تحليل طرق الانتاج في السوق.

2- **جوانب قوى العمل:** تكون قوى العمل جزءاً لا يتجزأ من القدرات التشغيلية للشركة. مضمنة في قدرتها على اجراء تغييرات كبيرة في تخصيص الموارد وتحويلها الى قدرات بالوقت المناسب لتحقيق التكامل في الشركة بتلبية متطلبات الزبون الداخلي (Kostanjsek & Gajsek, 2017).

3- الآلات / المعدات: تعد كفاءة الآلات مفهوماً متعدد الأبعاد في الطبيعة. إذ جرى التفرقة بين بعدين من الكفاءة:

- أ- كيف يتعامل العاملون مع الآلات على أساس التدريب.  
 ب- وما هي تبعات التعامل مع الآلات على أساس التحسين المستمر. إذ يقصد بالكفاءة على أساس التدريب. النظرة العقلانية لأنشطة القيمة التي تقدمها وتحسنها الشركة بالتدريب والممارسة التي تربط بالقدرات الموثوقة، بينما الكفاءة على أساس التأثير فهي أكثر ارتباطاً بالتنظيم والمهارة في العمل (Sadat Hosseini et al 2018).

4- مفهوم القياس: يشير إلى إن الأداء لا يمكن فصله إلى كفاءة مادية وفاعلية تنظيمية عند تحقق الإجراءات، في ممارسات للإنتاج العملية. فالكفاءة يمكن ان تعتمد على مهارات العمل لذلك يجب تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة الى لمنتج من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركة في وقت مبكر من الإنتاج (Partner Africa,2012).

5- تنظيم المواد: تشمل وجود مواد العمل التي تناسب احتياجات العمال وسلوكيات العمل المترجمة في عرضهم للأفكار والمعلومات والخبرة من أجل تحسين الإنتاج وتعزيز الأنشطة القيمة (Kostanjsek & Gajsek, 2017). إذ يضطر مصنعو السيارات إلى توظيف عمال إنتاج لتقديم منتجات بدقة (100%) في وقت التسليم، بينما تستخدم شركات البناء التأخير في التسليم. ومع ذلك، تستخدم قدرات (MS5) دقة المواد كمقياس لأداء التسليم. ومعدل التلف وشكاوى العملاء مؤشرا الجودة. وهما مقياس إنتاج مباشر.

### المبحث الثالث :

#### الجانب التطبيقي للبحث

#### 1-تطبيق البحث :-

يهدف تطبيق البحث في معمل النورة كربلاء المقدسة مصنع إنتاج تأسس عام 1982 وافتتح أبوابه عام 1985 والمعمل يبعد عن مركز مدينة كربلاء المقدسة ما يقارب 8كم وجرى اختيار هذا الموقع لقربه من المواد الأولية التي تدخل في صناعة النورة (إحدى نقاط القوة التي تمتلكها الإدارة)، وقد استثمر المعمل هذا العام من قبل شركة قمم اربيل.. ويضم المعمل عدد من الأقسام منها ( الإدارة، الإنتاج، الميكانيكي، الكهرباء، التعبئة والتغليف، النوعية، المشتريات والمالية ) يعمل بواقع خطين للإنتاج يصل إنتاج الخط الواحد 2500 طن. بينما يقتصر العمل حالياً على خط إنتاج واحد بواقع 1250طن يومياً بنظام عمل صباحي ومساءلي وعدد موظفين(281) والهدف من البحث جمع تحليل إجابات الأفراد في الاستبيان فيما يتعلق بالاستراتيجيات والإنتاجية وقياس وتحديد نقاط القوة والضعف في المعمل. سيتناول الباحثين الجانب التطبيقي على النحو الآتي :- الاستبيان فقد حُدِدت عدد عينة البحث وذلك باستخدام المعادلة الآتية:-

0.25	حيث	0.25
$n = \frac{0.25}{N} + \frac{(A)^2}{(E)^2}$	0.25: العدد الثابت	$n = \frac{0.25}{281} + \frac{(0.10)^2}{(1.96)^2}$
المعادلة	=n حجم العينة =N حجم المجتمع A = الخطأ العشوائي المسموح به (10%) E = القيمة المأخوذة من التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة (95%) لذا تكون قيمتها 1.96	n=96

وقد سعى الباحث للحصول على جميع الاستبيانات ، فقد وزعت (214) استبانة على المهندسين والعاملين في المعمل و استُرْجعت وخضعت (205) للتحليل بنسبة 89% وذلك للحصول على واقع تأثير استراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية. وكانت إجابات العينة على النحو الآتي:-  
النوع الاجتماعي / ذكر (159) أنثى (46).

الجدول (1)مدة الخدمة لعينة البحث في الشركة

مدة الخدمة في الشركة									
أكثر من 20		20_16		15_11		10_6		5_1	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
21.10	45	18.6	38	16.6	34	21.10	45	20.10	43

## 2-أساليب تحليل البيانات :-

أ- اختبار المصدقية **Reliability test – alpha** :- استخدم معامل المصدقية إلفا (Cronbach's – alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات منتسبي معمل النورة كربلاء عن أسئلة الاستبيان ، وتتراوح قيمة ألفا ما بين (1 – 0) وإن القيمة المقبولة إحصائيا معامل ألفا (60%) فأكثر وذلك لكي تكون مصداقية القياس جيدة وقد احتُسب هذا المعامل لجميع الأسئلة وقد بلغت قيمة ألفا لردود المنتسبين على أسئلة البحث (88%) وهي نسبة جيدة لأنها اكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وفق مقياس البحث النسبي.

ب: تحليل فقرات الاستبيان Questionnaire Analysis

## أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستراتيجيات التنافسية لـ Porters

تضمن المقياس الاستراتيجيات التنافسية على (9) فقرة ضمن منهجية البحث إذ كانت الفقرات موزعة على الاستراتيجيات الثلاثة ولكل استراتيجية ثلاثة فقرات أساسية، وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الاستراتيجيات.

## 1) استراتيجية قيادة الكلفة C

في استراتيجية قيادة الكلفة، تعاملنا مع ثلاثة أسئلة على المستحيين. يوضح الجدول (2) الوسط الحسابي الموزون، الانحرافات المعيارية، واختبار (t) لبنود الكلفة، إذ كان الوسط الحسابي لجميع البنود أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50)، وحصلت الفقرة (Q3) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (0.814) وبانحراف معياري (0.155) ومعامل اختلاف (19) مما يدل على قوة اعتقاد المبحوثين بأن قيادة الكلفة تساعد متخذ القرار في رقابة التكاليف و تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. واكتسبت الفقرة السابقة أهمية نسبية بلغت (80.82) من وجهة نظرهم وتحلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. أما الفقرة (Q2) التي تقيس تساهم قيادة الكلفة في جدولة الإنتاج وتحديد السعر وتخطيط الطاقة الانتاجية، فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (0.78) وبانحراف معياري (0.168) ومعامل اختلاف (21.05)، من وجهة نظر المشتركين وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد أهمية النتائج الإحصائية لهذه الإستراتيجية.

جدول (2) وصف مؤشرات الاستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ت	الاستراتيجيات التنافسية	قيادة الكلفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	t	ترتيب الأبعاد
		الفقرات						
Q1		تعني اقل كلفة تعني تخفيض دورة حياة المنتج وتحسين العمليات الانتاجية.	0.795	0.167	21.50%	78.00%	18.114	2
Q2		تسهم قيادة الكلفة في جدولة الإنتاج وتحديد السعر وتخطيط الطاقة الانتاجية	0.78	0.168	21.05%	79.23%	20.085	3
Q3		تساعد متخذ القرار في رقابة التكاليف و تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج	0.814	0.155	19 %	80.82%	24.021	1
المعدل			0.796	0.163	20.51%	79.35%		

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

## 2) استراتيجية التمايز D

تطرقنا في هذه الاستراتيجية الى ثلاثة أسئلة على المشتركين، يتضح من الجدول (3) الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، واختبار (t) لفقرات التمايز، إذ إنَّ الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) وقد حصلت الفقرة (Q4) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (0.798) وبانحراف معياري (0.175) ومعامل اختلاف (21.68) مما يدل على قوة إدراك المهندسين ان استراتيجية التمايز تؤكد تحسين منتج مع ريادة تقنيات لتحقيق خارطة تدفق القيمة، كما نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78.73) من وجهة نظر العينة وحلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. اما الفقرة (Q6) التي تقيس ان إستراتيجية التمايز تؤكد الجودة في المصدر وتوحيد العمل والتحسين المستمر، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (0.757) وبانحراف معياري (0.204) ومعامل اختلاف (26.80) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية للتمايز .

## جدول (3) وصف مؤشرات الاستراتيجيات التنافسية (التمايز) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ت	الاستراتيجيات التنافسية	التمايز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	T	ترتيب الأبعاد
		الفقرات						
Q4		تعني استراتيجية التمايز تأكيد تحسين منتج مع ريادة تقنيات لتحقيق خارطة تدفق القيمة	0.798	0.175	21.68%	78.73%	16.672	1
Q5		توفر الإدارة متطلبات تنفيذ التمايز في تقديم المنتج للسوق	0.762	0.189	24.87%	76.15%	15.825	2
Q6		تهتم إستراتيجية التمايز في تأكيد الجودة في المصدر و توحيد العمل والتحسين المستمر	0.757	0.204	26.80%	75.68%	14.428	3
المعدل			0.772	0.189	24.45%	76.85%		

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

## 3) استراتيجية التركيز F

في استراتيجية التركيز، طرحنا ثلاثة أسئلة على المشاركين. يوضح الجدول (4) ان الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، اختبار (t) لفقرات التركيز، إذ إنَّ الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) وقد حصلت الفقرة (Q8) على أعلى وسط إذ بلغ (0.782) وبانحراف معياري (0.206) ومعامل اختلاف (26.36) مما يدل على قوة اتساق آراء عينة الدراسة، تمتلك الإدارة قدرة تحسين نوعية المنتج، كما اكتسبت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78.23) من وجهة نظر أعضاء العينة، وتحلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. اما الفقرة (Q9) التي تقيس تحافظ استراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في سوق معين، فقد حصلت

على وسط بلغ (0.769) وبانحراف (0.205) ومعامل (26.76) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد ايجابية النتائج الإحصائية للتركيز.

جدول (4) وصف مؤشرات الاستراتيجيات التنافسية (التركيز) وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

ترتيب الأبعاد	t	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التركيز	الاستراتيجيات التنافسية	ت
						الفقرات		
2	15.385	77.75%	26.55%	0.207	0.778	ترغب الإدارة في التركيز على تخفيض الكلفة.		Q7
1	15.664	78.23%	26.36%	0.206	0.782	تمتلك الإدارة قدرة تحسين نوعية المنتج		Q8
3	14.914	76.72%	26.76%	0.205	0.769	تحافظ استراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في سوق محدد		Q9
		77.57%	26.55%	0.206	0.776			المعدل

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج قدرات تحسين الإنتاجية

اشتمل مقياس القدرات الإنتاجية على (15) فقرة ضمن منهجية البحث، ووزعت الفقرات القدرات الخمسة، ولكل قدرة ثلاثة عناصر أساسية، بعد استبعاد العناصر التي تضعف نموذج الدراسة، وفيما يأتي تحليل لكل عنصر من عناصر هذه القدرات.

#### 1) الأساليب 1M

تطرقنا في الأساليب والطرق الى ثلاثة أسئلة على المشتركين، يتضح من الجدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، واختبار (t) لفقرات الأساليب، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) وقد حصلت الفقرة (Q3) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (0.735) وبانحراف معياري (0.187) ومعامل اختلاف (25.43) مما يدل على قوة فهم عينة البحث تحدد الشركة المجالات التي تحتاج فيها أعمالنا إلى التحسين من أجل الحفاظ على فاعلية الشركة في قدرتها التنافسية، كما نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (75.72) من وجهة نظرهم وحلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية. اما الفقرة (Q2) التي تقيس فحص أنظمتنا وعملياتنا بانتظام لمعرفة ما إذا كان يمكن تحسينها، اذ حصلت على وسط حسابي بلغ (0.682) وبانحراف معياري (0.234) ومعامل اختلاف (34.31) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لهذه القدرة.

جدول (5) وصف قدرات تحسين الانتاجية(الأساليب  $M_1$ ) وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

ترتيب الابعاد	t	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأساليب $M_1$	تحسين الانتاجية	ت
						الفقرات		
2	14.522	72.56%	25.65%	0.185	0.721	تفهم الشركة ما يميز أعمالنا عن المنافسين ونتطلع إلى تعزيز تلك القدرات بكفاءة		Q1
3	16.092	65.22%	34.31%	0.234	0.682	تُخصص أنظمتنا وعملياتنا بانتظام لمعرفة ما إذا كان يمكن تحسينها		Q2
1	17.766	75.72%	25.43%	0.187	0.735	تحدد الشركة المجالات التي تحتاج فيها أعمالنا إلى التحسين من أجل الحفاظ على فاعلية الشركة في قدرتها التنافسية		Q3
		71.16%	28.46%	0.202	0.71			المعدل

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

## (2) قوى العمل $M_2$

تناولنا في قوى العمل ثلاثة أسئلة على العاملين، يظهر من الجدول (6) الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، واختبار (t) لفقرات قوى العمل، إذ ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) وقد حصلت الفقرة (Q4) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (0.846) وبانحراف معياري (0.171) ومعامل اختلاف (20.23) مما يؤكد ان عينة البحث ترى تفهم الشركة معدل العمل (على سبيل المثال كم / ساعة، طن في الدقيقة) الذي يمكن أن يحققه العامل الماهر، كما نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (84.35) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. اما الفقرة (Q5) تنظم الإدارة دورات تدريب العمال على الوظائف التي يقومون بها في الموقع لضمان الحفاظ على مستويات مهارة جيدة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (0.818) وبانحراف معياري (0.170) ومعامل اختلاف (20.95) من وجهة نظرهم وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لهذه القدرة.

جدول (6) وصف قدرات تحسين الانتاجية(قوى العمل  $M_2$ ) وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

ترتيب الأبعاد	t	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قوى العمل $M_2$	تحسين الانتاجية	ت
						الفقرات		
1	25.305	84.35%	20.23%	0.171	0.845	تقهم الشركة معدل العمل (على سبيل المثال كم / ساعة ، طن في الدقيقة) الذي يمكن أن يحققه العامل الماهر		Q4
3	20.216	81.77%	20.95%	0.170	0.818	تنظم الإدارة دورات تدريب العمال على الوظائف التي يقومون بها في الموقع لضمان الحفاظ على مستويات مهارة جيدة		Q5
2	22.704	82.85%	19.14%	0.159	0.828	تمتلك الشركة أهداف واضحة وممكنة للقياس للموظفين الجدد التي يجب تحقيقها في فترة زمنية معينة		Q6
		82.99%	20.10%	0.167	0.829			المعدل

المصدر: اعداد الباحثين وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

3) الآلات  $M_3$ 

طرحنا في الآلات والمكائن ثلاثة أسئلة على المستجيبين ، يشير الجدول(7) الى ان الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية،معامل الاختلاف ، واختبار (t) لفقرات الآلات، ويلاحظ من الجدول ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ(0.50)وقد حصلت الفقرة (Q9)على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (0.806) وبانحراف معياري (0.204) ومعامل اختلاف (25.32) مما يدل على قوة اعتقاد عينة البحث بأنه تسمح الإدارة بمشاركة المهندسين في تحديث الآلات والمكائن لمواكبة التقدم التقني، ونالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80.62) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. اما الفقرة (Q8) التي تقيس تعمل الإدارة على قياس فعالية كل آلة ونعرف أي الآلات موثوق بها وأيها يحتاج إلى استبدال، اذ حصلت على وسط حسابي بلغ (0.795) وبانحراف معياري (0.217) ومعامل اختلاف (27.33) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية للمكائن والآلات.

جدول (7) وصف قدرات تحسين الانتاجية (الآلات M<sub>3</sub>) وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

ترتيب الأبعاد	t	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآلات M <sub>3</sub>	تحسين الانتاجية	ت
						الفقرات		
2	16.411	79.77%	26.47%	0.211	0.798	تمتلك الشركة آلات مناسبة للغرض تخدم كفاءة المنتج		
3	15.524	79.44%	27.33%	0.217	0.795	تعمل الإدارة قياس فعالية كل آلة ونعرف أي آلات موثوق بها وأنها يحتاج إلى استبداله		
1	17.166	80.62%	25.32%	0.204	0.806	تسمح الإدارة بمشاركة المهندسين في تحديث الانتاج ومعداتنا لمواكبة التقدم التقني		
		79.94%	26.37%	0.210	0.799			المعدل

المصدر: اعداد الباحثين وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج Spss, V(23)

#### (4) القياس M<sub>4</sub>

استخدمنا في القياس ثلاثة أسئلة على المستجيبين، يظهر من الجدول (8) الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، واختبار (t) لفقرات القياس، إذ إنَّ الوسط الحسابي لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) وقد حصلت الفقرة (Q11) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (0.789) وانحراف معياري (0.172) ومعامل اختلاف (21.53) مما يدل على أدراك عينة البحث بأنه يُقاس الوقت الذي يقضيه كل منتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، كما نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (72.83) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. أما الفقرة (Q12) التي تقيس تمتك الإدارة القدرة على مقارنة أداء بين وحدات الإنتاج، وحصلت على وسط حسابي بلغ (0.641) وانحراف معياري (0.285) ومعامل اختلاف (44.47) من وجهة نظرهم وحلت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية للقياس.

جدول (8) وصف قدرات تحسين الانتاجية(القياس M<sub>4</sub>) وفقا لنتائج التحليل الإحصائي

ت	تصنيف الانتاجية	القياس M <sub>4</sub>	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	t	ترتيب الابعاد
		الفقرات						
Q10		تقيس الادارة مدى الإنتاجية / الكفاءة في كل مرحلة من مراحل عمليتنا.	0.774	0.178	22.99%	75.41%	12.012	2
Q11		يتم قياس الوقت الذي يقضيه كل منتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.	0.798	0.172	21.53%	72.83%	15.233	1
Q12		تمتلك الادارة القدرة على مقارنة أداء بين حدات الإنتاج	0.641	0.285	44.47%	65.82%	18.215	3
المعدل			0.749	0.179	24.12%	74.87%		

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (Spss, V(23)

5) المواد M<sub>5</sub>

في قدرة المواد تناولنا ثلاثة أسئلة للمشاركين. يوضح الجدول (9)، الأوساط الحسابية الموزونة، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، واختبار (t) لعناصر قدرة المواد. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الوسط الحسابي لجميع العناصر كان أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.50) وحصل العنصر (Q13) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (0.810) وبانحراف معياري (0.178) ومعامل اختلاف (21.89) مما يدل على قوة اعتقاد عينة الدراسة. بأنه يستخدم العاملون أنسب المواد للوظيفة، وهي المواد التي تضيف قيمة للمنتج، وفقاً لمتطلبات الزبون. كما اكتسب العنصر المذكور أهمية نسبية بلغت (81.54) من وجهة نظرهم. واحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإجابات. اما العنصر (Q15) التي تقيس تتعلم الشركة من تجارب سابقة طرق تخزين المنتج في مناطق معزولة مناسبة، بحيث يكون التلف / الضرر نادراً، اذ حصلت على وسط حسابي بلغ (0.79) وبانحراف معياري (0.192) ومعامل اختلاف (24.26) من وجهة نظر أفراد العينة وجاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، مما يؤكد أهمية النتائج الإحصائية لهذه القدرة.

جدول (9) وصف قدرات تحسين الانتاجية (المواد M<sub>5</sub>) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ترتيب الابعاد	t	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المواد M <sub>5</sub>	تحسين الانتاجية	ت
						الفقرات		
1	20.225	81.54%	21.89%	0.178	0.810	يستخدم العاملون أنسب المواد للوظيفة ، وهي المواد التي تضيف قيمة للمنتج ، وفقاً لمتطلبات الزبون		Q13
2	20.193	81.69%	21.99%	0.18	0.807	تبحث الشركة عن مواد بديلة يمكن أن تقدم لنا جودة مماثلة / أفضل بسعر أقل		Q14
3	17.321	79.00%	24.26%	0.192	0.79	تتعلم الشركة من تجارب سابقة طرق تخزين البضائع في مناطق نظيفة مناسبة ، بحيث يكون التلف / الضرر نادراً		Q15
		80.74%	22.71%	0.183	0.802			المعدل

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (Spss, V(23)

### المحور الثالث: قياس وتحليل مصفوفة التأثير لمتغيرات البحث :-

قياس وتحليل مصفوفة التأثير بين متغيرات (الاستراتيجيات التنافسية) والمتغير المعتمد (تحسين الانتاجية) بقدراتها لغرض إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، لا بد من قياس وتحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، فقد قام الباحث باختبار الفرضية الآتية :-

فرضية (H<sub>1</sub>) :- يوجد تأثير معنوية ايجابية بين الاستراتيجيات التنافسية، وتحسين الانتاجية اجمالاً وعلى مستوى الاستراتيجيات. إذ يشير الجدول (10) إلى القيم الكلية للتأثير بين مكونات التغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية) و مكونات المتغير المعتمد (تحسين الانتاجية)، إضافة إلى قيم (t) المحسوبة ودرجة الثقة.

يتضح من الجدول (10) وجود تأثير معنوي ايجابي للاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.892) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (204) إذ يوضح معمل التحديد (R<sup>2</sup>) للأنموذج العام (0.656) من تحسين الانتاجية تفسره استراتيجيات التنافسية الموجود في الشركة المعنوية وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.741) من تحسين الانتاجية الموجود في الشركة المعنوية هو نتيجة تغير وحدة واحدة من الاستراتيجيات التنافسية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.250) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.667) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تتحقق فرضية وجود تأثير معنوي للاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية.

## الجدول (10) تأثير الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية

Significance	قيمة (F) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية		استراتيجيات التنافسية	constant	
				0.01	0.05	B1	B0	
0.001	3.95	52.892	0.656	2.364	1.660	0.741	24.672	قدرات تحسين الانتاجية
						0.15	12.250	قيمة (t) المحسوبة

بينت النتائج ان الاستراتيجيات التنافسية لها تأثير معنوي ايجابي في قدرات تحسين الانتاجية، وعلى الشركة القيام ببحث متطلبات السوق التنافسي بهدف الاستجابة لإستراتيجية قيادة الكلفة او التمايز ومدى توفير القدرات الجوهرية لتطبيقها.

P&lt;0.05 D.f=(204) N=205

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات (Spss v(23)

ويتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضية وكما مبين في أدناه.

(1) الفرضية الفرعية الأولى التي تنص:

✓ فرضية (H<sub>1-1</sub>): - يوجد تأثير معنوي ايجابي بين قيادة الكلفة، وتحسين الانتاجية

تبين النتائج في الجدول (11) الذي يظهر القيم الكلية التقديرية لنموذج الانحدار الذي استخدم لقياس التأثير بين متغيرات البحث بفروعها، اضافة الى قيم (t) المحسوبة واختبار (f). ويظهر في الجدول (11) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لقيادة الكلفة في قدرات تحسين الانتاجية ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21.380) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (204) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.525) من تحسين الانتاجية يفسره قيادة الكلفة في الشركة المعنية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.750) من تحسين الانتاجية في الشركة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة في قيادة الكلفة ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.722) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364) عند مستوى معنوية (0.01)، وبدرجتي ثقة (99%) مما يدل ذلك ان لا يوجد مبرر لرفض (H<sub>1-1</sub>).

الجدول (11) تأثير استراتيجية قيادة الكلفة في تحسين الانتاجية

Significance	قيمة (F) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية		قيادة الكلفة	constant	
				0.01	0.05	B1	B0	
0.010	3.95	21.380	0.527	2.364	1.660	0.750	27.361	قدرات تحسين الانتاجية
						0.040	15.722	قيمة (t) المحسوبة

بينت النتائج ان قيادة الكلفة لها تأثير معنوي ايجابي في قدرات تحسين الانتاجية، ويعزى ذلك الى انه كلما قامت الشركة ببحث تكاليف الانتاج ومعرفة موجهات التكاليف في الأقسام، كلما ساعد ذلك في تحديد وتخفيض الأنشطة التي تزيد تكاليف الانتاج

P&lt;0.05 D.f=(204) N=205

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات (Spss v(23)

(2) الفرضية الفرعية الثانية التي تنص:

✓ فرضية (H<sub>1-2</sub>): - يوجد تأثير معنوي ايجابي بين التمايز وتحسين الانتاجية. وبعد التحليل وضعت النتائج في الجدول (12) الذي يظهر القيم الكلية التقديرية لنموذج الانحدار الذي استخدم لقياس التأثير بين مكونات المتغير المستقل وقدرات المتغير المعتمد اضافة الى قيم (t) المحسوبة واختبار (f). ويشير الجدول (12) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للتمايز في قدرات تحسين الانتاجية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (20.608) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجاتي حرية (204) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.585) من تحسين الانتاجية يفسره التمايز في الشركة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.627) من تحسين الانتاجية في الشركة، هو نتيجة تغير وحدة واحدة في استراتيجية التمايز ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (20.350) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364) عند مستوى معنوية (0.01)، وبدرجاتي ثقة (99%) مما يدل ذلك ان لا يوجد مبرر لرفض (H<sub>1-2</sub>).

الجدول (12) تأثير استراتيجية التمايز في تحسين الانتاجية

Significance	قيمة (F) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية		التمايز (قيادة الجودة)	Constant	
				0.01	0.05	B1	B0	
0.002	3.95	20.608	0.585	2.364	1.660	0.627	18.267	قدرات تحسين الانتاجية
						0.435	20.350	قيمة (t) المحسوبة

بينت النتائج ان التمايز لها تأثير معنوي ايجابي في قدرات تحسين الانتاجية، وعلى الشركة جمع معلومات عن تفضيلات الزبون ومعرفة مدى قبولهم لنوعية وخصائص المنتج وكذلك السلوك الشرائي لهم ، وهذا يساعد في تقديم المنتج بالسعر والوقت المحدد.

P&lt;0.05 D.f=(204) N=205

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات (Spss v(23)

3) الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص:

✓ فرضية (H<sub>4-3</sub>): - يوجد تأثير معنوي ايجابي بين التركيز وتحسين الانتاجية، وضعت النتائج في الجدول (13) الذي يظهر القيم الكلية التقديرية لنموذج الانحدار الذي استخدم لقياس التأثير بين متغيرات البحث اضافة الى قيم (t) المحسوبة واختبار (f). ويشير الجدول (13) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للتركيز في قدرات تحسين الانتاجية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (20.482) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (204) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (0.497) من تحسين الانتاجية يفسره التركيز في الشركة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.511) من تحسين الانتاجية في الشركة المعنية هو نتيجة تغير وحدة واحدة في استراتيجية التركيز ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.275) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي ثقة (99%) مما يدل ذلك على ان لا يوجد مبرر لرفض (H<sub>1-3</sub>).

الجدول (13) تأثير استراتيجية التركيز في تحسين الانتاجية

Significance	قيمة (F) الجدولية	قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (T) الجدولية		التركيز	constant	
				0.01	0.05	B1	B0	
0.000	3.95	2.482	0.497	2.364	1.660	0.511	11.275	قدرات تحسين الانتاجية
						0.138	10.324	قيمة (t) المحسوبة

بينت النتائج ان التركيز لم يكن ذات تأثير معنوي في قدرات تحسين الانتاجية، وان استراتيجية التركيز في سوق محدد مع المنافسين لديها القدرة على ان تصبح آلية عمل رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية.

P<0.05 D.f=(204) N=205

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات (Spss v(23)

ومن نتائج التأثير الاستراتيجية التنافسية في تحسين الانتاجية نجد أن قيادة الكلفة تمثل أعلى اسهام في تفسير تحسين الانتاجية إذ بلغت نسبته (0.750) في حين نجد أن استراتيجية التمايز والتركيز ساهما في (0.625 ، 0.511) على التوالي . لذا فان لمثل هذه المؤشرات تعطي انطباعا واضحا لدى الباحثين بان استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز كل من هذه الاستراتيجيات يمارس أدوارا تأثيرية في تحسين الانتاجية وقد برز ذلك وفقا لطبيعة تخطيط وتنفيذ عمليات الانتاج داخل الشركة الأمر الذي يترتب عليه التركيز على مثل هذه الاستراتيجيات من قبل الأقسام لدى الشركة عينة البحث.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

1. إن الاستراتيجيات التنافسية التي ظهرت في هذا البحث أخذت بخصائص قدرات تحسين الانتاجية كون هذا البحث محدد بخمس قدرات إنتاجية، متتابعة من المستوى الأول لاستراتيجية قيادة الكلفة التي يتطلبها قطاع الصناعة، ومدير الانتاج خلال مستويات تخفيض التكلفة ويتقدم من مستوى إلى آخر دون أن يتخطى المستوى الذي يليه وتحديد نقاط القوة والضعف المحتملة لكل قدرة من الانتاجية.
2. حدد في هذا البحث المتطلبات الأساسية للوصول إلى تحسين الانتاجية والتمثلة بمتطلبات قوى العمل، المواد، الآلات، القياس، والأساليب وهذه قدرات تتسم بالحدثة وتؤكد على المفاهيم الانتاجية المتقدمة لتعزيز معرفة ومهارة المهندسين في مجال تحسين الانتاجية، نظراً لارتباطها بمفاصل مهمة من الوعي الثقافي الى رؤيا لاستراتيجية التنافسية المستقبلية.
3. تؤكد النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة في التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث ثبات صحة فرضيات التأثير، وتأسيساً على ذلك نستنتج صحة الفرضية الرئيسة للبحث التي تشير الى وجود تأثير معنوي ايجابي للاستراتيجيات التنافسية في تحسين الانتاجية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.892) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ضمن مستوى معنوية (0.05).
4. يستدل من التحليل ان أفراد العينة لا يمتلكون الخبرة والإلمام بمتطلبات تحسين الانتاجية سواء في إطار التكامل مع الاستراتيجيات التنافسية. وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى غياب الرؤية الاستراتيجية القادرة على المنافسة السعوية في السوق، بشكل واضحة عند القائمين باختيار البديل الملائم للتخطيط والسيطرة على الإنتاج، اذ لم تأتي إجابات عينة البحث منقحة مع ضرورة تطبيق استراتيجية التركيز على قيادة الكلفة في تكامل قدرات تحسين الانتاجية.

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة زيادة الوعي داخل شركة قمم اربيل / معمل النورة في كربلاء المقدسة على مستوى الهيكل التنظيمي بضرورة ترسيخ معرفة الاستراتيجيات التنافسية بإشراكهم في دورات تدريبه على نماذج الاستراتيجيات التشغيلية ، للإفادة من الدورات التدريبية وقدرتها على تطوير العاملين في ترجمة استراتيجية (قيادة الكلفة، التمايز) الى قواعد عمل تسهم في تذلل مشاكل عمليات الإنتاج وتعزيز القدرة الانتاجية.
2. ضرورة اجراء بحوث ميدانية مستفيضة وبصورة مستمرة حول الاستراتيجيات التنافسية وبناء قدرات تحسن الانتاجية. بهدف مواكبة التطورات الحديثة في ادارة العمليات، بشكل يخدم القدرات الديناميكية في سلم الأهمية بعدها الركيزة الأساس في تحسين مستوى الأداء للشركة.
3. ضرورة تعزيز قدرات تحسين الإنتاجية (MS5) في الشركة من صياغة استراتيجية تنافسية التركيز على (قيادة الكلفة) نظراً لتأثيرها المباشر على مستوى الانتاج من تبني قدرات انتاج مرن لما لهذه القدرات من فائدة كبيرة تسهم في تطوير وتحسين عملية الانتاج وتحقيق سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، فضلاً عن معالجة مناطق الضعف أو التقليل من أثرها السلبي لكي تتمكن الشركة من التفوق على المنافسين في مجال تخفيض التكاليف.

4. تفعيل استراتيجية قيادة الكلفة بالاعتماد على التطبيق الفعلي لمتغيراتها والمتمثل بالآتي:
- أ- حث الإدارات على اعتماد الاستراتيجيات التنافسية قائمه على تحسين الإنتاجية بشكل يحقق الرغبة للقيادات العليا ويسهم في تخطيط المستقبلي ويذلل صعوبات تخفيض تكاليف الانتاج.
- ب- الاهتمام الجاد بمعوقات قياس وتحليل قدرات تحسين الإنتاجية والسعي الجاد إلى تجاوزها.
- ت- التركيز على القدرات الجوهرية للإنتاجية بإنشاء ورش عمل يشترك بها العاملين على الآلات لتغطية حالات النقص في الخبرة في التعامل مع الآلات والمكائن وعمليات الإنتاج الحديثة والإفادة من التغذية العكسية لردود أفعال العاملين حول هذه الورش.

#### المصادر

#### أولاً: العربية

1. السالم، مؤيد سعيد (2015) نظرية المنظمة طبعة 4. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
2. سعيد على حسن ، سراج يوسف عابد (2007) تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، بحث علمي مقدم لمؤتمر الدفاع المدني.
3. عمر، احمد مختار، (2008) (معجم اللغة العربية المعاصرة)، الطبعة الأولى، نشر وتوزيع عالم الكتب، المجلد 1، مصر، القاهرة .

#### ثانياً: الأجنبية

1. Akram Sadat Hosseini, Sanaz Soltani & Mohammad Mehdizadeh (2018), **Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy** J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.doi:10.3390/joitmc4020017.
2. Clegg, B, Macbryde, J. & Dey, P(2013).**Trends in modern operations management. International Journal of Operations & Production Management**, 33.
3. Dirisu, J., Iyiola, O. & Ibiidunni, O. (2016). **product differentiation: a tool of competitive advantage and optimal organizational performance**. European Scientific Journal, vol.9(No.34).
4. **FOA –Food and Agriculture Organization of the United Nations** (1991) Publication Data FAO, Rome (Italy)Canada Agriculture
5. Gil Fievet, (1993) **De la strategies –l’expérience militaire au service de l’entreprise, inter editions**, France.
6. Grega Kostanjsek , Brigita Gajsek (2017),**The impact of workplace supply on productivity in functionally organized layouts**  
<https://www.researchgate.net/publication/320464992>

1. Karlsson, C.(2009).**Researching Operations Management**, Taylor &Francis. New York: Routledge
7. Khayati, I., Koubaa, M. and Zouaoui, M. (2014),**Technological Innovation and Business Strategy: A Cognitive Mapping Approach**. International Journal of Research in Management & Business Studies, Vol. 1(Issue 1)
8. Kinney , Michael & Raiborn, A. Cecily (2011), **Cost Accounting :Foundation and Evolutions**. 8<sup>th</sup> Edition South – Western , Cengage Learning .
9. M. Porter, (1993) **Advantage concurrentiel des Nations, Inter Edition**, France.
10. Mckinsey Global Institute, M.(2012). **Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation**. McKinsey Operations Practice.
11. Mika Hannula,(2002) **Total productivity measurement based on partial productivity** ratios. Int. J. Production Economics 78 (2002) 57.
12. Morehouse, J., O'Meara, B., Hagen, C. and Huseby, T. (2008), **Hitting back: strategic responses to low-cost rivals. Strategy & Leadership**, 36(1), pp.4.
13. Oxford , Word Power, (2009) ( Oxford University Press (makers))first published second<sup>ed</sup> ,Inc.
14. Petrin, A.& Levinsohn,J.(2012).**Measuring aggregate productivity growth using plant level data**. The RAND Journal of Economics,43,705--725
15. Slack, &Brandon, &Johnston, (2016). **Operations management** 7<sup>th</sup> London British Library Cataloguing--in--Publication Data.Inc.
16. Spencer, X. S.,Joiner, A. T., and Salmon, S. (2009), **Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance**: Evidence from Australia. International Journal of Business, Vol. 14(1)
17. Suito, K.(1998).**Total productivity management**. Work Study,47,117--127.
18. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2012) **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability** 13th ed. p. cm.