

## العلاقة بين استراتيجية العمليات والأولويات التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الصناعية (قطاع مختلط)

غزوان سليم نعمو\*

### المستخلص

تشكل العلاقات بين الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية الأعمال إحدى النواضع الحيوية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين اختيار نوع العملية ( process choice ) ، كاحد العناصر الأساسية لاستراتيجيات العمليات والأولويات التنافسية في عينة من الشركات الصناعية ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من اهمها ضرورة تعزيز الزايبا التنافسية من خلال دعم واسناد الأنشطة الوظيفية لها وتحقيق مستوى اعلى من التناسق والتكامل بين الأنشطة الوظيفية ( التسويق ، الانتاج ) واستراتيجية الأعمال .

## 1. منهجية الدراسة

### 1.1 مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة تحقيق التلاؤم إحدى المشاكل الأساسية التي تواجه معظم المنظمات والتي قد تؤدي إلى إضعاف قدراتها في التنافس من جهة وإضعاف أدائها الكلي من جهة أخرى ، ومن بين علاقات التلاؤم هي العلاقة بين استراتيجية العمليات وعناصرها واستراتيجية الأعمال وتظهر هذه المشكلة بصورة أكثر وضوحاً إذا كان الحديث عن بيئة الأعمال العراقية بسبب ضعف توجهاتها الاستراتيجية.

### 2.1 هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعمق بتحليل أحد المواضيع الحيوية في مجال الإدارة الاستراتيجية ومن خلال الجانب النظري والتطبيقي للوصول إلى مجموعة من الغايات من أهمها :-

**1.2.1** دراسة العلاقة التي تربط اختيار نوع العملية (process choice) كأحد العناصر الأساسية المكونة لاستراتيجية العمليات ، وخطط المنتج والأولويات التنافسية التي تمثل التوجهات الأساسية لاستراتيجية الأعمال .

**2.2.1** تحديد مدى التلاؤم الذي تحققه عينة من الشركات الصناعية العراقية (قطاع مختلط) بين اختيار نوع العملية وخطط المنتج والأولويات التنافسية.

**3.2.1** محاولة تشخيص حالات التلاؤم وحالات عدم التلاؤم لمعرفة أسبابها وتقديم التوصيات الخاصة بها .

**3.1** أسلوب إجراء الدراسة، تشمل الدراسة جزئين أساسيين :-

**1.3.1** الجانب النظري: -

حيث اشتمل على عرض لمجموعة من الافكار والاراء الخاصة بالباحثين والدارسين في هذا المضمون وبعض الدراسات السابقة وبما يسمح به اعداد الصفحات لمثل هذه الدراسات .

### 2.3.1 الجانب التطبيقي :-

حيث تم اختيار عينة من الشركات الصناعية العاملة في القطاع المختلط ومن خلال استمارة استبانة شملت مجموعة من خطوط الانتاج بالاضافة الى اجراء بعض المقابلات مع بعض مدراء خطوط الانتاج لاستيضاح بعض الجوانب واستكمال المعلومات الميدانية ،وقد تم تصميم الاستمارة الملحقة في نهاية الدراسة على الشكل الاتي :-

المتغير الاول : تحديد نوع العمليات او طريقة تدفق مراحل الانتاج ويحدد بالسؤال (الثاني).

المتغير الثاني : خصائص المنتجات ويتم قياسها بالسؤال رقم (ثالثا).

المتغير الثالث : حجم الطلب، ويقاس بالسؤال رقم (رابعا).

المتغير الرابع : النوعية والجودة وتقاس بالاسئلة (خامسا) (1) و (2) .  
الاولويات التنافسية

المتغير الخامس: الوقت ويقاس بالاسئلة (3) و(4)

المتغير السادس: الكلفة وتقاس بالاسئلة (خامسا) (5) و (6)

المتغير السابع: المرونة وتقاس بالاسئلة (سادسا) (1) و (2) .

التغير الثامن: العلاقة بين قسم التسويق. الانتاج والتوجه التسويقي(سادسا)(3)(4) وقد تم اختيار عدد من الاسئلة وتعريضها لاختبار الثبات والمصدقية وقد جاءت النتائج بدلالة معنوية مقبولة .

#### 4.1 عينة الدراسة.

شمل الجانب الميداني ثلاث شركات صناعية (قطاع مختلط) وقد غطت الدراسة (32) خط انتاجي ، وقد تم توزيع (35) استمارة استرجعت منها (32) استمارة تقيس كل منها توجهات خط انتاجي واحد علما ان هناك اكثر من خط انتاج لسعة واحدة وقد شملت الدراسة الخطوط الانتاجية الآتية :-

##### 1.4.1 شركة الصناعات الخفيفة .

- خطوط انتاج المجمدات . خطوط انتاج الثلجات .
- خطوط انتاج المدافئ النفطية . خطوط انتاج طبابخات الصالون المنضدية ...

##### 2.4.1 شركة الهلال الصناعية .

- خطوط انتاج مبردات الهواء التبخيرية . خطوط انتاج سكات المطابخ .
- خطوط انتاج اسلاك اللحيم . خطوط انتاج السدادات .
- خطوط انتاج المنتجات غير النمطية ( ابراج التبريد ، غاسلات الهواء...)

##### 3.4.1 شركة الصناعات الالكترونية .

- خطوط انتاج انتلفزيون الملون . خطوط انتاج الراديو ( الراديو مسجل).
- خطوط انتاج الهواتف. خطوط انتاج الحاسبات . خطوط انتاج المحسولات والملفات . خطوط انتاج الالواح الكهربائية المطبوعة .

علما ان جميع خطوط الانتاج تنتج منتجات نهائية باستثناء خطوط المحولات والالواح الكهربائية .

##### 5.1 مدة الدراسة .

استمرت الدراسة منذ 2002/10 ولغاية 2003/12 مع فترة توقف لعنة اشهر بسبب الظروف المعروفة للجميع ، علما ان البيانات التي تم جمعها عن التوجهات التي سبقت فترة الحرب الاخيرة .

6.1 فرضيات الدراسة تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين:

#### الفرضية الاولى:

توجد علاقة معنوية بين اختيار نوع العمليات وخطط المنتج وورقته لمصنوفة (hays and wheelwright 1979 ) لخطوط الانتاج عينة البحث .

#### الفرضية الثانية:

توجد علاقة معنوية بين اختيار نوع العمليات والاولويات التنافسية التي تسعى المنظمات عينة البحث الى تحقيقها.

#### 7.1 الاساليب الاحصائية

تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات الخاصة بالجانب الميداني واثبات الفرضيات وعلى الشكل التالي :-

1- النسب المئوية 2- المعدل الموزون 3- الانحراف المعياري

4- معامل الارتباط البسيط ( سبيرمان ) 5- معامل التباين ( F.Test )

## 2. الجانب النظري

### 2.1 التمهيدي

لقد استقطبت العلاقات بين استراتيجيات الاعمال والاستراتيجيات الوظيفية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية...) العديد من البحوث والدراسات في مجال الادارة الاستراتيجية ، الهدف من ذلك كما يتضح للعديد من الدراسين هو ايجاد افضل شكل للعلاقات التكاملية التي يمكن ان تربط توجهات المنظمة

العلاقة بين استراتيجية العمليات والأولويات التنافسية... غزوان سليم نعمو \_\_\_\_\_ 2005

الاستراتيجية في اتجاه واحد يمكنها من قيادة ميزاتها التنافسية لتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية في تنفيذ أهدافها.

ان هذه العلاقات تقوم على افتراضات منطقية اساسية وهي:-

1.1.2 لكل استراتيجية وظيفية دور اساسي في تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة ودعم واسناد مزاياها التنافسية.

2.1.2 هناك توجهات استراتيجية متعددة لكل نشاط وظيفي ، قد تؤدي الى تنفيذ الوظائف بشكل مختلف .

3.1.2 أن الاستراتيجيات الوظيفية تكمل احدها الاخرى ، وان اي تناقض في أحد التوجهات الاستراتيجية قد يؤدي الى اضعاف المزايا التنافسية او فشل تنفيذ الاستراتيجية الكلية.

4.1.2 أن استراتيجية الأعمال هي التي تقود التوجهات الاستراتيجية الوظيفية من خلال تحديد الاولويات التنافسية ، وبالتالي فهي المسؤولة عن تحقيق التناسق والتكامل بين هذه الاستراتيجيات.

5.1.2 أن تحديد الاولويات التنافسية وصياغة الاستراتيجيات يجب ان يستند الى ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات وظيفية ، وبالتالي فإن هذه العلاقات يجب ان تصاغ باتجاهين : يعبر الاول عن القدرات الذاتية للمنظمة والثاني عن توجهات السوق والمنافسة .

ومن بين علاقات التلائم العلاقة المحتملة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية العمليات والتي سيتم التطرق اليها في المحاور القادمة.

### 3. استراتيجية العمليات واختيار نوع العمليات ( Process choice )

اختلف الباحثين في تسمياتهم لمفهوم اختيار العمليات ( process choice )  
( فقد استخدم ( woodword 1965 ) مصطلح تكنولوجيا الإنتاج )



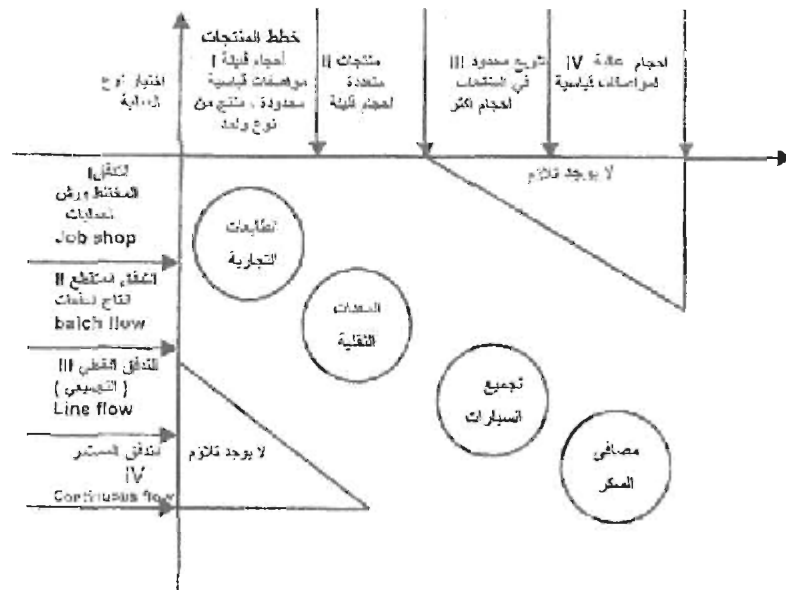
( **production technology** ) في حين استخدم **Abrenathy 1976**  
(مصطلح ( عمليات الانتاج ) ( **process stcuture dimension** )  
واخيراً وليس اخر تسمية ( **wardetal . 1992** ) تكنولوجيا العمليات  
( **process Technolgy** ) .

اما فيما يخص الدراسة الحالية فسوف يشار الى استخدام مصطلح اختيار  
نوع العمليات ( **process choice** ) لانه المصطلح المستخدم في دراسة  
( **Hayes and wheelwright 1979** ) والتي تم الاعتماد عليها بشكل اساسي  
في الجانب الميداني من الدراسة.

يقصد بأختيار نوع العمليات :- الطريقة التي يتم بها تنظيم موارد الانتاج  
(المعدات ، المكانن ، الالات ) والتي تستخدم في خط انتاجي محدد . والتي  
تأخذ شكلين اساسين الاول الترتيب على اساس المنتج ( **product focus** )  
حيث تنتج منتجات بأعداد كبيرة ومواصفات قياسية ويتم ترتيب وسائل الانتاج  
استناداً الى المنتجات التي يتم انتاجها وهذا يعني تكرار في بعض الوظائف  
ولكنه يفود الى زيادة كفاءة الانتاج والثاني الترتيب على اساس العملية  
( **process focus** ) والتي تعتمد على ورش العمل ( **Job shop** ) حيث يتم  
انتاج اعداد محدودة من المنتجات ووفقاً لمتطلبات الزبائن ، ويكون ترتيب  
وسائل الانتاج والعاملين على اساس الوظائف التي تنتقل عبرها المنتجات من  
اول مرحلة الى اخر مرحلة انتاجية.

يتفق معظم الباحثين على اختيار نوع العملية هو عنصر اساسي من  
عناصر استراتيجية العمليات وتعد المصفوفة التي  
قدمها ( **Hayes and wheelwright 1979** ) والتي  
تعرف بمصفوفة ( **product – process Matrix** ) والموضحة في  
الشكل ( 1 ) من البحوث الاساسية التي لاقت قبول واسع بين الباحثين

والدراسين . وتتكون هذه المصفوفة من بعدين :- الأول يضم خطط المنتج ( **product plans** ) والتي تتراوح بين منتجات وفقاً لمتطلبات الزبائن الى منتجات نمطية وبمواصفات قياسية ، في حين يضم البعد الثاني اختبار نوع العمليات **process choice** والتي يقسمها الى اربعة مجاميع تتراوح من ورش العمل **Job shop** الى التدفق المستمر ( **continuous flow** ) وقد حاولت دراسات عديدة استخدام هذه المصفوفة واختبار علاقاتها ومن بين هذه الدراسات ، دراسة ( **Taylor 1980** ) والتي اجرت مسح ميداني على 150 شركة تعمل في قطاعات صناعية متنوعة ووجدت الدراسة ان هناك ميل عالي للشركات التي تستخدم التدفق المستمر لانتاج منتجات نمطية بكميات كبيرة.



شكل رقم (1) مصفوفة المنتج - نوع العملية

Source ; R. H Hayes and S.C Wheelwright " Link Manufacturing Process and product life cycles " H.B.R Jan .- Feb . 1979 , 133- 140



اما دراسة ( Richardson et .al . 1985 ) فقد تناولت مجموعة من الشركات الكندية التي تعمل في مجال الصناعات الالكترونية ووجدت ان المنظمات التي حددت مهمتها في مجال التصنيع ( ترتيب وسائل الانتاج ) وفقاً لتوجهات المنظمة التسويقية قد حققت تفوقاً في الاداء.

وقد جاءت دراسة ( Maruchek et .al , 1990 ) لتمثل دراسة استطلاعية لاراء عية من المدراء التنفيذيين في ستة قطاعات صناعية . اتفقوا على ضرورة صياغة استراتيجية العمليات تحت مظلة الاستراتيجية الكلية وبالتكامل مع استراتيجية التسويق.

اما دراسة ( Vickery et .al 1993 ) فقد درست العلاقة بين القدرات في مجال الانتاج واستراتيجية الاعمال والاداء ، ووجدت ان هناك علاقة طردية قوية بين الاداء العالي والمنظمات التي تحدد قدراتها الانتاجية وفقاً لتوجهات استراتيجية الاعمال .

وقد تناولت دراسة ( Miller and Roth 1994 ) ثلاثة مجاميع استراتيجيات التصنيع وحددت الفروق المعنوية بين الاولويات التنافسية لكل مجموعة من استراتيجيات التصنيع وعلاقتها باستراتيجية الاعمال .

اما الدراسات التي جرت في البيئة العراقية فمنها دراسة (فاشلت 1991) و (الحداد 1992) التي تناولت العناصر الاساسية المكونة لاستراتيجية العمليات واثرها في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية ورفع كفاءة الانتاج في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية وقد اظهرت الدراسات ضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية للعمليات لتحقيق التفوق المطلوب .

مما تقدم من عرض لبعض الدراسات التي جرت في بيئات مختلفة يمكن تاشير اهمية تحقيق التكامل والتناسق بين استراتيجية العمليات وعناصرها وبين التوجهات التنافسية كأساس في تحسين الاداء الكلي والتنافسي للمنظمات .

### 3.2 الأولويات التنافسية competitive priorities.

بالاستناد الى ادبيات الادارة الاستراتيجية فان المنظمة تستطيع تحقيق التفوق التنافسي من خلال استخدام الاستراتيجيات التنافسية الشاملة:-

القيادة الشاملة للكلفة، التمايز، التركيز (Porter 1980)، وان وظيفة العمليات تساهم في دعم واسناد هذه الاستراتيجيات التنافسية من خلال اربعة مجاميع اساسية من الأولويات التنافسية وهي (المرونة، النوعية، الكلفة، الوقت) (Skinner 1969 ... fin and Hax 1985, hayes and wheelwright 1984)

وقد يختلف الباحثين هنا ايضا في تسمياتهم للأولويات التنافسية فمنهم من يطلق عليها معايير الاداء للعمليات او اهداف العمليات او الابعاد التنافسية، الانا ولاغراض هذه الدراسة نطلق عليها الأولويات التنافسية التي تحدد العلاقة بين العمليات والمزايا التنافسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وعلى الشكل الاتي :-

1-الكلفة (cost) والتي تركز على قدرة المنظمة في السيطرة على التكاليف الكلية ونتاج عدد كبير من الوحدات لتخفيض التكاليف الثابتة، وفرض هامش منخفض من الارباح للبيع بأسعار منخفضة في اجزاء واسعة من السوق.

2-النوعية (Quality) : وهي القدرة على انتاج وتقديم منتجات بتصميم وخصائص وجودة ومتانة اكثر من المنافسين.

3-المرونة Flexibility : وهي القدرة على تغيير انواع المنتجات والاستجابة لمتطلبات الزبائن او تغيير حجم الانتاج بشكل اسرع من المنافسين.

4- الوقت Time: وهي القدرة على تسليم المنتجات وفقاً لمواعيد التسليم أو الاستجابة لمتطلبات الزبائن بالاعتماد على الخزين وبشكل أسرع من المنافسين.

ان الاولويات التنافسية السابقة الذكر لا يمكن جمعها في مهمة واحدة العمليات ، لانها قد تتطلب مستلزمات متناقضة ، لذلك يجب اختيار التوجه التنافسي الذي يدعم ويحقق التميز للمنظمة وفقاً للتلائم بين استراتيجية الاعمال (التنافسية) والعناصر المكونة لاستراتيجية العمليات.

ويوضح الجدول رقم (1) الاختلاف بين خصائص الطلب والاولويات التنافسية استناداً نوعين من مراحل اختيار نوع العملية وهي ورش العمل والتدفق المستمر.

جدول رقم (1) خصائص الطلب والاولويات التنافسية وخصائص عمليات الانتاج لنوعين من العمليات

التدفق المستمر Continuous flow	ورش العمل Job shop	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستقر وشبه مؤكد.</li> <li>- تغير بطيء في خصائص المنتج.</li> <li>- حجم الطلب عالي .</li> <li>- ثبات نسبي في التصاميم .</li> <li>- دورة حياة اطول نسبياً .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غير مستقر ومتذبذب.</li> <li>- تغير عالي في خصائص المنتج</li> <li>- حجم الطلب منخفض.</li> <li>- تغيرات مستمرة في التصاميم .</li> <li>- دورة حياة قصيرة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خصائص الطلب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية متناسقة .</li> <li>- كفاءة عالية.</li> <li>- انخفاض كلفة الوحدة الواحدة .</li> <li>- الالتزام بمواعيد التسليم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانتاج حسب طلب الزبائن.</li> <li>- تصاميم باء عالي (لوحية).</li> <li>- الارتفاع النسبي لكلفة الوحدة الواحدة .</li> <li>- مرونة عالية جداً في تغيير انواع منتجات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاولويات التنافسية</li> </ul>

خصائص عمليات الانتاج	مرونة في تصميم العمليات وحجم الانتاج . معدات ذات غرض عام . انخفاض الكلف الثابتة وارتفاع الكلف المتغيرة . انخفاض كلف التحول (الانتقال بين عمليات الانتاج) استخدام درجة منخفضة من الامتة .	-ثبات في تصميم مراحل عمليات الانتاج . -معدات ذات غرض خاص . -ارتفاع الكلف الثابتة وانخفاض الكلف المتغيرة . -ارتفاع كلف التحول . -امتة عالية .
----------------------	--	--

### 3 الجانب العملي .

#### 3-1 تحليل النتائج .

يوضح الجدول رقم (2) النسب المئوية الخاصة بالاسئلة التي تحدد نوع العمليات (طريقة تدفق مراحل الانتاج) ، وفيها يتم توزيع خطوط الانتاج التي شملتها الدراسة الميدانية وفقا لاختيارات المسؤولين عن خطوط الانتاج .

جدول رقم (2) النسب المئوية لاختيار نوع العمليات لعينة الدراسة

ورش العمل	انتاج الدفعات	الانتاج الخطي	الانتاج المستمر
%14	%18	%38	%30

ويلاحظ من الجدول ان النسبة الاكبر من خطوط الانتاج (عينة البحث) تستخدم الانتاج الخطي الذي يعتمد على انتاج دفعات كبيرة من المنتجات وات مراحل الانتاج تتدفق وفقا لمراحل انتاج السلع ، في حين كانت اقل نسبة هي لورش العمل التي تتضمن انتاج عدد قليل من المنتجات حسب الطلب . ويعود

ذلك الى ان معظم المنتجات المشمولة بالدراسة تعتمد على العمليات التجميعية ، كما وتتميز بامتلاكها بخصائص نمطية عالية ، كما يوضح الجدول الاتي :-

جدول رقم (3) النسب المئوية لخصائص المنتجات عينة الدراسة

منتجات نمطية بدون تنوع	منتجات نمطية مع انواع محددة	منتجات نمطية تعدل وفقا لمتطلبات ...	منتجات تنتج وفقا لمتطلبات الزبائن
%10	%52	%30	%8

ان المنتجات النمطية مع انواع محددة هي النسبة الاكبر مقارنة بالانواع الاخرى وان اقل نسبة هي المنتجات التي تنتج وفقا لمتطلبات الزبائن ، ولعل ذلك يعود الى طبيعة المنتجات (الكثرونية ، كهربائية...) وعدم اعتماد المنظمات عينة البحث على درجة عالية من التنوع لمنتجاتها ، ويوضح الجدول رقم (4) النسب المئوية لحجم الطلب على خطوط الانتاج عينة البحث.

جدول رقم (4) النسب المئوية لحجم الطلب

منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
%2	%13	%43	%38	%4

ومن الجدول اعلاه يمكن تاشير اعلى نسبة هي لطلاب المتوسط على المنتجات وان اقل نسبة هي للاختيار منخفض جدا ، ومن خلال استعراض المرشحات الثلاثة يظهر هناك نوع من التوافق المبدئي بين اختيار نوع العمليات وخصائص المنتجات وحجم الطلب ووفقا للتوجهات النظرية .

### الأولويات التنافسية.

يوضح الجدول رقم (5) المعدل الموزون والانحراف المعياري الخاص بمتغير النوعية والمصمم لقياس نوعية المنتجات مقارنة بالمنافسين .

جدول رقم (5) متغير النوعية

النوعية	المعدل الموزون	الانحراف المعياري
خصائص المنتج	2.9	0.98
جودة المنتج	3.33	0.91
الوسط الحسابي	3.11	0.94

من الجدول اعلاه يلاحظ ان هناك توجه نحو نوعية المنتج وجودته كاحد الاولويات التنافسية التي تعتمد عليها المنظمات عينة الدراسة وبانحراف معياري منخفض ، وتعتمد المنظمات في تحقيق الجودة على استخدام السيطرة النوعية على الانتاج النهائي وخلال مراحل الانتاج الا ان هذا التميز لم يصل الى مستوى الاتفاق العالي فيما يخص خصائص المنتج مما يؤكد وجود نوع من التفوق للمنتجات المنافسة وخاصة في مجال الخصائص .

يوضح الجدول رقم (6) استجابة عينة البحث تجاه متغير الوقت

الوقت	المعدل الموزون	الانحراف المعياري
التسليم في الوقت المحدد	2.2	1.25
الاعتماد على المخزون	1.37	1.38
الوسط الحسابي	1.78	1.31

يظهر من الجدول اعلاه ان المنظمات عينة البحث لا تعتمد على الوقت (التسليم) كاحد اولوياتها التنافسية ، اذ لم يتجاوز المعدل الموزون الحد الوسط وبانحراف معياري عالي نسبيا مقارنة بالنوعية ولعل ذلك يعود الى ضعف قدرة



المنظمات في الحصول على المواد الأولية في الاوقات والكميات المجدولة والذي يؤدي في اغلب الاحيان الى عدم تنفيذ خطط الانتاج بشكل تسام ترتبط بعدم استقرار الظروف العامة

اما الجدول رقم (7) فيوضح استجابة عينة البحث لمتغير الكلفة .

التكلفة	المعدل الموزون	الانحراف المعياري
التكاليف الكلية	2.39	1.16
سعر المنتج	2.97	1.04
الوسط الحسابي	2.68	1.1

يشير الجدول اعلاه الى ان اسعار منتجات المنظمات عينة البحث مقارنة لاسعار المنافسين اي ان تلك المنظمات لا تعتمد على الكلفة كأحد الاولويات التنافسية ويعود ذلك الى وجود منتجات بنوعيات اقل من النوعية التي تعتمد عليها المنظمات وكذلك ارتفاع التكاليف الكلية ، المنتجات المحلية نتيجة استخدام المنظمات عينة البحث لتكنولوجيا اقل تطورا وكذلك انخفاض عدد الوحدات المنتجة .

يوضح الجدول رقم (8) المتغير الخاص بالمرونة

المرونة	المعدل الموزون	الانحراف المعياري
سرعة تقديم المنتجات الجديدة	1.48	1.37
القدرة على تعديل طاقات الانتاج	4.30	1.32
الوسط الحسابي	2.84	1.34

يتضح من الجدول اعلاه ان المنظمات عينة تمتلك مرونة عالية فهي تستطيع طاقة الانتاج (زيادة او نقصان) لان معظم المنظمات لا تعمل بالطاقة التصميمية ولكون معظم الصناعات تجميعية ، ولكنها تواجه ضعف في قدرتها على تقديم منتجات جديدة ولعل ذلك يعود الى ضعف أنشطة البحث والتطوير بشكل عام .

اما الجدول رقم (9) فيوضح العلاقة بين اقسام العمليات والتسويق ومدى اعتماد النظمة على اراء الزبائن في تحديد خصائص منتجاتها (التوجه التسويقي) .

الجدول رقم (9) العلاقة بين قسمي العمليات والتسويق

العلاقة مع قسم التسويق	المعدل الموزون	الانحراف المعياري
اجراء التغييرات في المنتج	1.37	1.04
التوجه التسويقي	2.2	1.1
الربط الحسابي	1.78	1.07

بشير الجدول اعلاه الى ان هناك اعتماد محدود لقسم الانتاج في اجراء التغييرات الخاصة بالمنتج استنادا الى اراء ومقترحات رجال التسويق في المنظمة ، كما ويلاحظ ضعف التوجه التسويقي بشكل عام للمنظمات عينة البحث .

### اختبار الفرضيات

لغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) لتحديد معنوية العلاقة التي تربط كلا من اختيار نوع العمليات مع خطط المنتج والاولويات التنافسية وعلى الشكل التالي :-

### الفرضية الاولى:-

اظهر اختبار سبيرمان معنوية العلاقة بين اختيار نوع العمليات وخطط المنتج والتي تم قياسها بالاستئلة (ثانيا) و(ثالثا) ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.454) وبدرجة معنوية 1% ، مما يعني قبول الفرضية الاولى .

الفرضية الثانية :-

يوضح الجدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين اختيار نوع العملية والاولويات التنافسية كما يوضح الجدول رقم (11) نتائج احتساب (f test) كاختبار لمعنوية العلاقات .

جدول رقم (10) نتائج احتساب معامل الارتباط بين نوع العمليات والاولويات التنافسية.

الاولويات التنافسية	النوعية	الكلفة	المرونة	الوقت
اختيار نوع العمليات				
ورش العمل	0.64	0.35-	0.97	0.64-
التدفق المنقطع	0.64	0.11	0.7	0.45-
التدفق الخطي	0.28	0.67	0.28	0.35-
التدفق المستمر	0.11	0.67	0.45-	0.35-

جدول رقم (11) نتائج احتساب التباين F. Test

الاولويات التنافسية	النوعية	الكلفة	المرونة	الوقت
اختيار نوع العمليات				
ورش العمل	21.6	85	47.9	29.1
التدفق المنقطع	21.6	10.47	47.9	22.8
التدفق الخطي	49.3	76.3	15.9	85
التدفق المستمر	10.47	76.3	22.8	85

من الجداول السابقة نلاحظ الاتي :-

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين ورش العمل والمرونة والنوعية وهو اتجاه يعزز قبول الفرضية الثانية .

العلاقة بين استراتيجية العمليات والأولويات التنافسية.. غزوان سليم نعيم ..... 2005

- 2- هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين التدفق المنقطع والنوعية .
- 3- هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين التدفق الخطي والمستمر وبين الكلفة .
- 4- بالرغم من وجود علاقات ارتباط طردية اخرى وذات دلالات معنوية الا انها لا تؤثر علاقات قوية .
- 5- مما سبق لا يمكن قبول الفرضية الثانية قبولاً تاماً لضعف العلاقة التي تربط الاولويات التنافسية مع اختيار نوع العملية ، في بعض انواع اختيار نوع العملية ، مما يؤثر ضعف التوجه الاستراتيجي للمنظمات عينة البحث في تحقيق التلائم بين اختيار نوع العملية والاولويات التنافسية .

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات .

##### 1-4 الاستنتاجات :-

- من خلال عرض البيانات وتحليلها يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية :-
- 1-4-1 هناك توجه اساسي للمنظمات عينة الدراسة نحو الحفاظ على مستويات جيدة من النوعية وبشكل خاص في الحفاظ على جودة المنتج واستطاعت المنظمات من تحقيق هذا التوجه من خلال ممارسة السيطرة النوعية اثناء مراحل الانتاج وعلى المنتج النهائي الا انها لم تحقق نفس التفوق فيما يخص تطوير خصائص منتجاتها مقارنة بالمنافسين .
  - 1-4-2 اشارت النتائج وجود ضعف في تحقيق التميز في جانب الوقت والذي تطلب استخدام بقة عالية في جدولة الانتاج وتوفير المواد الاولية في الوقت المناسب وهي الجوانب التي تشكل ضعف في قدرة المنظمات عينة الدراسة.
  - 1-4-3 اظهرت النتائج تقارب الجوانب الخاصة بكلفة المنتجات واسعارها مقارنة بالمنافسين وهي تشير الى حيادية هذا العامل في تحقيق التفوق التنافسي وبشكل خاص لورش العمل والانتاج المتدفق .

4-1-4 ابرزت النتائج اعلى نسبة لمتغير المرونة الخاصة بتغيير طاقة الانتاج لوجود طاقات الانتاج فائضة بالاضافة الى الطبيعة التجميعية للمنتجات ، الا ان هذا التوجه التنافسي لم يدعم من خلال السرعة في تقديم المنتجات الجديدة او اجراء التغييرات على منتجاتها الحالية لوجود ضعف واضح في تنظيم وادارة اقسام البحث والتطوير .

5-1-4 بالرغم من امتلاك معظم المنظمات عينة الدراسة الى نوع من التفوق في بعض المزايا التنافسية الا ان تلك التوجهات لا تزال ضمن اطر محدودة وبشكل خاص ان هناك ضعف في التوجه التسويقي لهذه المنظمات وعلاقات التفاعل بين اقسام التسويق والانتاج .

6-1-4 من خلال مراجعة النتائج الخاصة بالعلاقة بين اختيار نوع العمليات والاولويات التنافسية ، يلاحظ تفوق نسبي للمنظمات في تحقيقها امعظم علاقات التلائم ، ما عدا عنصر الوقت ، الا ان هذا التلائم لم يتم بفاعلية عالية يمكن المنظمة من التركيز على تلك الاولويات وتحريكها الى مزايا تنافسية والذي اضعف بعض تلك الاولويات وادى الى عدم قبول الفرضية الثانية قبولاً تاماً.

#### 2-4 التوصيات .

مما تقدم من تحليل للبيانات والاستنتاجات توصي الدراسة بالاتي :-

1-2-4 ان تحقيق التلائم بين اختيار نوع العمليات وخطط المنتج ضرورة لآبد منها للمنظمات الساعية لتحقيق الكفاءة في استخدام موارد الانتاج والفاعلية في تحقيق اهداف التنافس ، الا ان هذا التلائم يجب ان يكون من خلال التنسيق مع اقسام التسويق التي تعكس وجهة نظر المستهلك والزبون وفق المفهوم الحديث للتسويق ، لذلك توصي الدراسة بتبني هذا المفهوم وتكامله

مع الادوار الاستراتيجية للعمليات من خلال علاقات التنسيق والتفاعل لاستكمال علاقات التلاؤم في المنظمات .

4-2-2 بالرغم من ظهور العديد من الاولويات التنافسية كعناصر تميز للمنظمات المبحوثة ، الا ان هذه العناصر تحتاج الى دعم واسناد الانشطة الوظيفية الاخرى بالاضافة لاقسام الانتاج وخاصة في مجال تطوير المنتجات الجديدة وتجاوز السلبات الخاصة بالوقت ومن خلال الاعتماد على احد المفاهيم الاستراتيجية الاساسية وهي وحدات الاعمال الاستراتيجية SBU التي تعتمد خطوط الانتاج الاساسية في تحديد المزايا التنافسية لكل منها وبما يتلائم مع توجهات السوق .

4-2-3 من اجل الوصول الى رؤية استراتيجية واضحة المعالم من قبل المنظمات المبحوثة ينبغي عليها تبني فلسفة جديدة تتلائم مع حركة المتغيرات في اسواق اليوم التي تتميز بالتنافس الشديد والتي تفرض على المنظمات اختيار طرقها التنافسية بشكل واضح ومحدد بدقة وبالتالي رسم الادوار الوظيفية الخاصة بكل نشاط وظيفي من اجل صياغة علاقات التلائم والتنسيق الاستراتيجي الفعال .

#### (ملحق)

#### استمارة استبانة

مدير ( مشرف ) الخط الانتاجي المحترم .

هذه الاستمارة اعدت لاجراض البحث العلمي البحت ، يرجى الاجابة على فقراتها بدقة توخيا لتحقيق غاياتنا العلمية مع الشكر المسبق لتخصيصكم الوقت الكافي للاجابة على الاسئلة .

اولا: معلومات عامة .



1- اسم الشركة .

2- اسم الخط الانتاجي .

3- انواع المنتجات التي يقوم بانتاجها.

ثانيا : حدد الاختيار الذي يتلائم مع طريقة تدفق مراحل الانتاج في الخط الانتاجي  
1 ورش العمل<sup>2</sup> انتاج الدفعات<sup>3</sup> الانتاج الخطي<sup>4</sup> الانتاج المستمر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ثالثا : تملأ خصائص المنتجات التي ينتجها الخط الانتاجي بكونها :-

منتجات تنتج وفقا لمتطلبات	منتجات نمطية تعديل وفقا لمتطلبات	منتجات نمطية مع تنوع محدد	منتجات نمطية بدون تنوع
الزبان	الزبان	الزبان	الزبان

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

رابعا : يمكن وصف الطلب على المنتجات التي يقدمها الخط الانتاجي بكونه .

منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

خامسا : الاولويات التنافسية .

مقارنة بالمنتجات المنافسة ، اشر الاختيارات التي تنطبق على منتجات الخط الانتاجي .

1- عدد الخصائص المتاحة في السلوك (التميز في الخصائص)

1 ورش العمل : انتاج عدد قليل من المنتجات ، ترتيب مراحل الانتاج على اساس الوظيفة التي تؤديها المكائن والاعداد (الوظيفية)

2 انتاج الدفعات : انتاج عدد متوسط من المنتجات ، ترتيب مراحل الانتاج على اساس الوظيفة التي تؤديها للمكائن والاعداد (الوظيفية).

3 الانتاج الخطي : انتاج عدد كبير من المنتجات ، ترتيب مراحل الانتاج - بتتابع موجه لمراسل انتاج سلعة محددة (سلي).

4 الانتاج المستمر : انتاج مستمر ، ترتيب مراحل الانتاج بتتابع موجه لمراسل انتاج سلعة محددة (سلي).

اقل كثيرا    اقل نوعا ما    متساوية تقريبا    اكثر نوعا ما    كثيرة جدا  
               

2- درجة جودة منتجات الخط الانتاجي (التطابق مع مواصفات القياسية).

اقل كثيرا    اقل نوعا ما    متساوية تقريبا    اعلى نوعا ما    اعلى بكثير  
               

3- تسليم المنتجات الى الزبائن في الاوقات المحددة .

بطيئة كثيرا    بطيئة نوعا ما    متساوية تقريبا    اكثر نوعا ما    اسرع بكثير  
               

4- قدرة المنظمة في الاعتماد على المخزون لمواجهة طلبات الزبائن .

بطيئة كثيرا    بطيئة نوعا ما    متساوية تقريبا    اسرع نوعا ما    اسرع بكثير  
               

5- الكلفة الكافية المنتج .

اعلى كثيرا    اعلى نوعا ما    متساوية تقريبا    اقل نوعا ما    اقل كثيرا  
               

6- اسعار منتجات الخط الانتاجي.

اعلى كثيرا    اعلى نوعا ما    متساوية تقريبا    اقل نوعا ما    اقل كثيرا  
               

سادسا: حدد الاولويات التي تعتمد على الادارة العليا في ممارسة الانشطة .

1- سرعة تقديم المنتجات او تعديل المنتجات الحالية .

غير مهمة اطلاقا    غير مهمة    مهمة بدرجة متوسطة    مهمة    مهمة بدرجة  
كبيرة

2- القدرة على تعديل طاقات الانتاج خلال فترة قصيرة (مرونة الحجم) .  
غير مهمة اطلاقا غير مهمة مهمة بدرجة متوسطة مهمة مهمة بدرجة كبيرة

3- الاعتماد على اقسام التسويق في اجراء التغييرات الخاصة بالمنتوج .  
محدود جدا محدود متوسط بدرجة كبيرة بدرجة كبيرة جدا

4- تستند المنظمة الى اراء ورغبات الزبائن في تحديد خصائص منتجاتها .  
محدود جدا محدود متوسط بدرجة كبيرة بدرجة كبيرة جدا

#### المصادر الاجنبية والعربية :-

- 1-Abernathy , W.J. "Production Process Structure And Technological Change " Decision Sciencen ,7, (1976) , 607-619.
- 2-Fine .C.H. And Hax A.C. " Manufacturing Strategy ". Interfaces , 15 , (1985) . 28- 46 .
- 3-Hayes R.H. And S.C Wheelwright , "Link Manufacturing Process And Product Life Cycles " .H.B.R.(Jan- Feb 1979 A) , 133-140 .
- 4-Hayes R.H And S.C Wheelwright ." The Dynamics Of Process – Product Life Cycles " , H.B.R, ( March – April. 1979 B) , 127-136.
- 5-Marucheck ,A., R. Pannesi , And C. Anderson " An Exploratory Study Of The Manufeturing Strategy Process In Practice " . Journal Of Operation Management , 9. (1990), 101-123 .

- 6-Miller , J.F And A.V.Roth “ A Taxonomy Of Manufacturing Strategies “, *Management Science* , 40 , (1994) 285-304.
- 7-Porter , M.E, “ Competitive Strategy “ , The Free Press , Newyork , 1980 .
- 8-Richardson , P.R., A.J. Taylor , And J.R.M. Gordon . “ A Strategic Approach In Evaluating Manufacturing Performance “, *Interface* , 15 , (1985) , 15 – 27 .
- 9-Skinner , W.” Manufacturing : Missing Link In Coporate Strateg “, *H.B.R.* 47 (1969) , 136 – 145.
- 10-Taylor , S.G.” Are Process Industries Different “ Working Paper , (1980) .
- 11-Vickery , S.K., C. Droge , And R.E. Mark Land , Production Competence And Business Strategy : Do They Afect Business Performance ?” *Decision Sciences* ,24,2 (1993). 435-455.
- 12-Ward P.T., P.D.Berger ,J.G. Miller , And S.R. Rosenthal , Manufacturing Process Technology And Support Staff Composition “, *Production And Operations Management* , 1(1992) , 5-21.
- 13-Ward . P.T, J. Mc Greery , L.P. Ritzman , “ Measuring Competitive Priorities With Perceptual Data , Working Paper The Ohio State University 1994.
- 14-Wheelwright , S.C., “ Defining The Missing Link ,” *Strategic Management Journal* , S (1984). 77-91.
- 15-الحداد ، عواطف ابراهيم محمد ، تحليل وتطوير مكونات استراتيجية العمليات واثرها في رفع كفاءة الانتاج ، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للصناعات الغذائية ، اطروحة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية . غير منشورة ، 1992 .

16-قائمت ، نبيل حنا . " استراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية " دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الغذائية ، اطروحة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة ، 1991 .

## **The Relationship Between Operation Strategy And The Competitive Priorities (An Empirical Study For A Manufacturing Companies Sample) (Mixed Sector)**

Ghazwan S. Naamo<sup>\*</sup>

### **Abstract:**

The association between functional Strategies and business strategy is one of the most important subject in the field of strategic management. This study try to define the relation between process choice , which is amajor part of operation strategy , and the competitive priorities in a sample of manufacturing companies .

The study reach some conclusions and Recommendation the most important is the need to reinforce the competitive advantages through the support of functional a activities and reach a higher level of integration and consistency between the functional activities (production, Marketing) and business strategy.

<sup>\*</sup> Al Rafidain Univ. College.