

علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي

دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى*

د.أكرم احمد الطويل

رياض ضياء الصفو

د. زياد هاشم السقا

المستخلص

سعى البحث إلى تحديد علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. أن اهتمام إدارة الشركة بعناصر إستراتيجية العمليات (رسالة العمليات، القدرة المميزة، أهداف العمليات، سياسات العمليات) والأداء التشغيلي يسهم في إمكانية تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن، وفي الوقت نفسه يتتيح للشركة إمكانية الوقوف أمام الشركات المنافسة لها في السوق. ونظرًا لعدم وجود دراسة تناولت علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثان، فقد سعيا إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات في محاولة لدراسة علاقة الارتباط والتاثير بينهما. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتاثير معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي على مستوى الشركة قيد البحث . واعتمد على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت مجموعة من المقترنات .

Correlation And Impact Relationship Between Elements of Operations Strategy And Operational Performance

Abstract

The Present Research Centers Round Determining The Correlation and Impact of Elements of Operations Strategy in operational Performance in The State Company For Drug Industries and Medical Appliances In Nineveh. Each Company Has Its Own Operations Strategy And His Strategy Which Contains Four Basic Elements, They Are (Operations Mission, Distinctive Competence, Operations Objectives, Operations Policies). Since The operational Performance Can Be Seen Through The Ability of The Company in Achieving The Whole Goals, And This Depends on The Ability of Production Some Products Which Are Responsible For Giving The Customers What They want. Because of The Limitations of These Studies Which Tackle The Relations Between The Elements of Operations Strategy And The operational Performance in Iraqi Environment (in The Field of The Research). The two Researchers Aims At Including in They Research Two Basic Variants Which Includes Also The Attempt For Studying The Relations Among on Another. The Research Itself Finds Out Some Conclusions Which Are In Harmony With Those Conclusions ,Importance was There is A Strong Moral Relation collection and impact Between The Elements of Operations Strategy And The operational Performance on The Level of The Research Company.Depending on These Conclusions The Research Itself Finds Out Some Suggestions.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة، ٢٠٠٩.

المقدمة:

أدركت العديد من الشركات بعامة والصناعية وخاصة إنها لكي تكون رائدة في مجال عملها لابد لها من زيادة الاهتمام بعناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي لكي تتمكن من تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن من جهة والوقوف أمام الشركات المنافسة لها في السوق من جهة ثانية. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثان، الأمر الذي حفزهما إلى تناول موضوع علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في إحدى الشركات الصناعية في محافظة نينوى وهي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. وقد تضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الأول : منهجة البحث

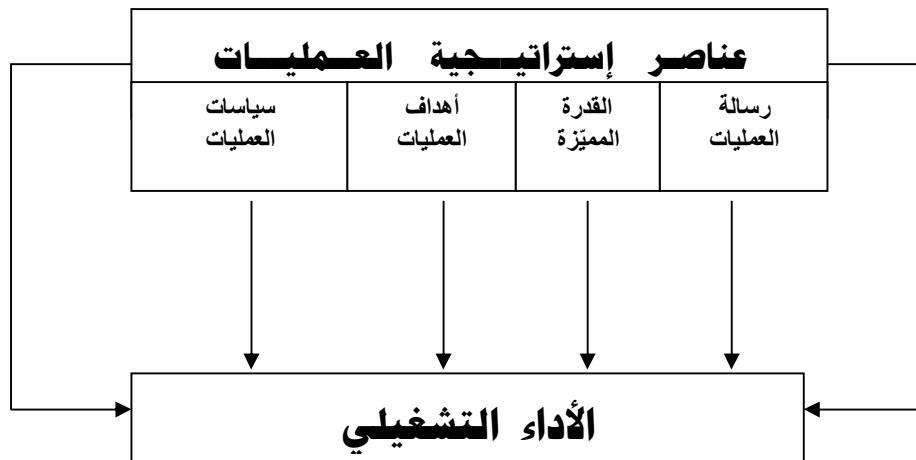
أولاً: مشكلة البحث: تعد عناصر إستراتيجية العمليات من العناصر الأساسية في الشركات بعامة والصناعية وخاصة إلى جانب عناصر الاستراتيجيات الأخرى كإستراتيجية التسويق وغيرها، الأمر الذي يتطلب من إدارة الشركة الاهتمام بصياغة وتنفيذ هذه العناصر بشكل فاعل، فضلاً عن الاهتمام بالأداء التشغيلي للشركة لتمكنها من تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن. ومن خلال الزيارات الميدانية للباحثان إلى الشركة قيد البحث خلال الفترة من ٢٠٠٨/١/٢ إلى ٢٠٠٨/١/١٠ تبين محدودية معرفة المدراء في هذه الشركة بعناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي فضلاً عن عدم معرفتهم بعلاقة الارتباط والتاثير بينهما الأمر الذي يهـز الباحثان إلى تناول هذه المشكلة في بحثهما الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضمون المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما تصور المدراء في الشركة قيد البحث عن عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي؟
- ٢- ما طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في الشركة قيد البحث؟

ثانياً: أهداف البحث :

- ١- زيادة الاهتمام أكاديميا بموضوعين مهمين هما عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي لما لهما من دور في بناء ونمو الشركات عامة والصناعية وخاصة .
 - ٢- تزويد المدراء في الشركة قيد البحث بالمعرفة النظرية والميدانية عن مفهوم وعناصر إستراتيجية العمليات، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الأداء التشغيلي للشركة.
 - ٣- تحديد علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي للشركة قيد البحث.
- ثالثاً: نموذج البحث وفرضياته:** تم تصميم نموذج افتراضي كما في الشكل (1) والذي يشير إلى علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي للشركة قيد البحث .

الشكل(1) نموذج البحث



ومن خلال نموذج البحث الافتراضي تتباين الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات مجتمعة والأداء التشغيلي للشركة قيد البحث. وينبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي للشركة قيد البحث.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي لعناصر إستراتيجية العمليات مجتمعة في الأداء التشغيلي للشركة قيد البحث . وتتفق منها الفرضية الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي لكل عنصر من عناصر إستراتيجية العمليات في الأداء التشغيلي للشركة قيد البحث.

رابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهما في كتابة الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للبحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية :

١- الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري منه، فضلاً عن دعم الجانب الميداني.

٢- تم استخدام استمرارة الاستبانة (*) بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وقد تم إعداد استمرارة الاستبانة بعد استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث حيث تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات عناصر إستراتيجية العمليات على بعض الكتاب ومنهم :

(Krajewski & Ritzman, 2005), (Chase , et al., 2005), (العزاوي, ٢٠٠٦)، (Evans&Collier,2007), (Meredith , 2007) كما تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغير الأداء التشغيلي على بعض الكتاب ومنهم : (Rose, 1999), (Kaplan & Norten, 1996) (Daft, 2001) (الجبوري ، ٢٠٠٥). (الطویل وسلطان، ٢٠٠٦)، (نايف، ٢٠٠٧).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً : مفهوم وعناصر إستراتيجية العمليات

(*) نموذج استمرارة الاستبانة في الملحق (١)

أ- مفهوم إستراتيجية العمليات : تعد إستراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في الشركة (Dilworth, 1989, 66). حيث تعمل الشركات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال إستراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات الشركة الرئيسية (عبد العزيز، ٢٠٠١، ١٥). ومن الناحية التاريخية فإن إستراتيجية العمليات لم تعتبر كمصدر للميزة التنافسية حتى عام (١٩٥٦) عندما قام كل من (Rogers and Millers) بالتمييز بين إستراتيجية الشركة وإستراتيجية العمليات (Aranda, 2002, 264). وقد كان للمقالات التي كتبها Skinner (من معهد الإدارة هارفرد الذي يشار إليه غالباً بالجد لإستراتيجية العمليات ابتداءً من مقالته الأولى (التصنيع الحلق المفقودة في الإستراتيجية العامة) في عام (١٩٦٩) الأثر البالغ في نقل العمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي (الداودي، ٢٠٠٥، ٥٠)، حيث أن (Skinner) عرّف إستراتيجية العمليات بأنها "خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها" (Skinner, 1986, 29). وفي خضم الاهتمامات المعاصرة ركّذ كتاب في إدارة الإنتاج والعمليات يرى (Schroeder, 2000, 21) بأنها "إستراتيجية وظيفة العمليات التي تربطها بإستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تقود إلى نمط ثابت في صنع القرار والميزة التنافسية في الشركة". فيمّا عبر (Gaither and Frazier, 2002, 44) عن إستراتيجية العمليات بأنها "خطة طويلة الأجل لإنتاج منتجات (سلع وخدمات) الشركة، وتقدم خارطة لما يجب انجازه من قبل وظيفة العمليات لتحقيق إستراتيجية الإعمال". وبينما الاتجاه تم تعريف إستراتيجية العمليات بأنها "سلسلة من القرارات التي تمكن وحدة الإعمال بمرور الوقت من انجاز الهيكل المرغوب (الطاقة، والتسهيلات، والتكمال العمودي، والتقنية) والبنية التحتية (قدرة العمل، والتنظيم، ونظم المعلومات، ونظم الرقابة) ومجموعة قابليات العمليات التي تدعم الأسبقيات التنافسية" (Fitzsmonns, 2003, 2). في حين عرّف (Davis, et.al, 2003, 30) إستراتيجية العمليات بأنها "تطوير خطة طويلة الأمد لاستعمال الموارد الرئيسية للشركة مع درجة عالية من التوافق بين هذه الموارد وإستراتيجية الشركة الكلية. ويرى (Slack, et.al, 2004, 64) أن إستراتيجية العمليات هي "النمط الكلي للقرارات والأنشطة التي تحدد دور وأهداف وفعاليات العملية بحيث تساهم وتدعم إستراتيجية إعمال الشركة. في حين عرف (Alfnes, 2005, 47) إستراتيجية العمليات بأنها "نمط من القرارات الإستراتيجية التي تتتطور بمرور الوقت والمتعلقة بجميع أنشطة العمليات. ومن جهة أخرى يبيّن (Stevenson, 2005, 42) أن إستراتيجية العمليات في نطاقها المحدود "تعامل بشكل أولي مع صفة العملية" تلطفية وأنها تتعلق بعمليات المنتج، والأساليب، وتشغيل الموارد، ووقت الانتظار، والجدولة، أي أنها إستراتيجية متكاملة". فيما اعتبرها (Krajewski and Ritzman, 2005, 76) أن إستراتيجية العمليات "ترجم خطط المنتج (سلعة أو خدمة) والأسبقيات التنافسية لكل تقسيم سوقي إلى القرارات التي تؤثر على العمليات التي تدعم التقسيمات السوقية". وقد أوضح (Chase, et.al, 2005, 24) بأن إستراتيجية العمليات تتعلق "بوضع الخطط والسياسات العامة لاستخدام موارد الشركة لدعم الإستراتيجية التنافسية للشركة في المدى الطويل". وأشار (Raid and Sanders, 2007, 6) إلى أن إستراتيجية العمليات هي "ضمان بأن أداء جميع المهام يتم بالصورة الصحيحة". وأكد (Evans and Collier, 2007, 133) إن إستراتيجية العمليات "توضح كيف ستنفذ الشركة استراتيجية انتهاجها المختار. ويرى (Mieghem, 2008, 16) بأن إستراتيجية العمليات هي "خطة لتطوير الموارد وعمليات التحويل التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الناتجة عن القيمة الحالية الكلية". كما وتم تعريف إستراتيجية العمليات بأنها "المخطط الذي يضع الرؤية والاتجاه

العام لاتخاذ قرارات العمليات" (Zhao and Lee, 2008, I). مما تقدم نلاحظ اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم محدد لإستراتيجية العمليات، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد اقترحها (Six Ps) ست مجالات (Leong and Ward, 1995, 33) لإستراتيجية العمليات في مجال تعريفها وتحديد حدودها. والجدول (1) يوضح ويوصف هذه النقاط الست، والتي عندما يتم تركيبها سوية تولد القدرة على تمييز حدود واضحة لإستراتيجية العمليات.

الجدول(1) النقاط الست (Six Ps) لمجال تعريف إستراتيجية العمليات

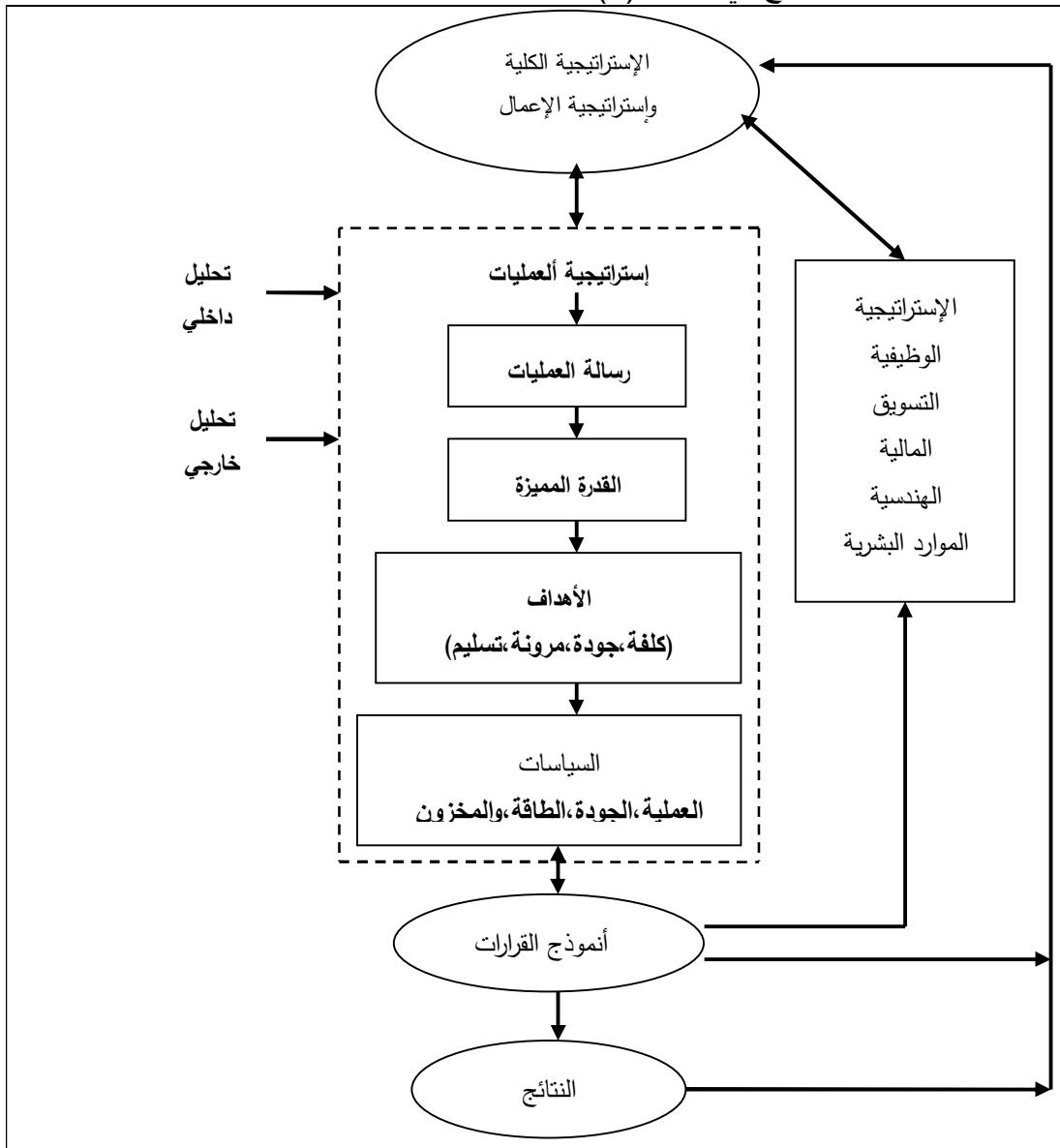
الوصف	وجهة النظر
إستراتيجية العمليات كجزء من الإطار التخطيطي للشركة والذي يضمن التوافق بين غايات العمليات والأفعال وبين الغايات الأوسع للشركة.	١-التخطيط: Planning
القابلية لدى الشركة على توقيع عمليات وتقانات تصنيعية جديدة بما يجعلها تنفذ البرامج البعيدة الأمد لاكتساب أو الحصول على قابليات تسقى الحاجة.	٢-زمام المبادرة: proactiveness
إن القرارات أو الأفعال الملحوظة والمتخذة من قبل الشركة عبر فترة من الزمن تكون من تسعه أصناف: الطاقة، المصنع ، تقانة العملية، التكامل العمودي ،التخطيط والسيطرة على الإنتاج،نظم الجودة ،التنظيم ،القوى العاملة ،وتطوير المنتج الجديد.	٣-نمط الأفعال: Actions Pattern
تعكس محفظة القدرات العملياتية القوى التنافسية التي تمتلكها الوظيفة وأهميتها النسبية، والقابليات العملياتية العامة تشمل على: الكلفة ،الجودة، التسليم ،المرونة، والإبداع.	٤-محفظة القدرات العملياتية: portfolio of operations capabilities
وهي مجموعة الأفعال المهيكلة والمنظمة والمقيمة حسب مراحل زمنية والتي تنفذ لتحسين القدرات العملياتية للمنظمة ، والأمثلة على ذلك تشمل إدارة الجودة الشاملة TQM، تقنية المجاميع GT، الإنتاج في الوقت المحدد JIT. وتشمل البرامج عادة على مساهمة واسعة من جانب العاملين.	٥-برامج التحسين: Improvement programs
الوسيلة التنظيمية التي بواسطتها يتم تقييم العمليات، ومنهاج قياس الأداء الجيدة ليتم جعلها متوافقة مع الغايات التنظيمية لكي تعزز السلوك الذي يدعم تلك الغايات على نحو نظامي.	٦-قياس الأداء: Performance Measurement

Source:Leong ,K.G., and Ward, P.T.,1995,The Six Ps of Manufacturing Strategy ,International Journal of Operations and Production Management ,Vol.(15) , NO.,(12) , U.S.A,p:33.

تأسيساً على ما تقدم من خلال الاطلاع على بعض إفرازات الدراسات والبحوث في مجال إستراتيجية العمليات خلال العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي ، بالإضافة إلى وجهات النظر المعاصرة، يرى الباحثان انه يمكن التعبير عن إستراتيجية العمليات بأنها "إستراتيجية لوظيفة العمليات تهتم بالربط بين القرارات ذات العلاقة بالعمليات على مستوى إستراتيجية وحدة الإعمال والإستراتيجية الكلية للشركة وتهدف إلى تحقيق أهداف العمليات المتمثلة بالكلفة والجودة والتسليم والمرونة من أجل تعزيز القدرات المميزة للشركة والتي تتعكس على قابليتها للتفوق على المنافسين من خلال إنتاج المنتجات التي يرغبهما الزبائن".

ب- عناصر إستراتيجية العمليات :اتفقت وجهات نظر كل من (Schroeder,2004,20)، (Krajewski& Ritzman,1996,29)، (صالح ، ٢٠٠٦ ، ٦١)، (العزاوي ، ٢٠٠٦)

١٨) على إن إستراتيجية العمليات هي إستراتيجية وظيفية يجب أن تقاد من قبل إستراتيجية الأعمال، وتؤدي إلى محتوى متناسق من القرارات ، وان إستراتيجية العمليات تتكون من أربعة عناصر كما موضح في الشكل (2) :



الشكل (2) أنموذج عناصر إستراتيجية العمليات

ويتبين من الشكل (2) أن عناصر إستراتيجية العمليات هي :

١- رسالة العمليات Operations mission ٢- القدرة المميزة Distinctive competence
 ٣- أهداف العمليات Operations objectives ٤- سياسة العمليات Operations policies
 إن العناصر الأربع ضمن المستطيل المنقط في الشكل (٢) تعد بمثابة قلب إستراتيجية العمليات، أما العناصر الأخرى في الشكل فهي مدخلات ومخرجات عملية تطوير إستراتيجية العمليات ، وتمثل نتائج عملية قرارات العمليات وتمثل بأربعة أجزاء هي (العملية ، الجودة ، الطاقة ، والخزين) والتي ترتبط بشكل جيد مع الوظائف الأخرى للأعمال (الدجاج ، ٢٠٠١ ، ٢٢ . والآتي توضيح لهذه العناصر :

١- رسالة العمليات: يرى (4 , Vuitton , 2007) إن كل عملية يجب أن يكون لها رسالة ترتبط بإستراتيجية الإعمال وتكون متوافقة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى . ورسالة

العمليات تمثل الخطوة الأولى في إعداد إستراتيجية العمليات لذلك يجب وضعها بعد تحليل ودراسة وفهم الإستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالية (صالح ، ٢٠٠٦ ، ٦٣). ويقصد برسالة العمليات الغرض من وظيفة العمليات استناداً إلى العلاقة مع الإستراتيجية الكلية والتنافسية ، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربع التي تسعى العمليات إلى تحقيقها وهي الكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم (Schroeder , 2004 , 24). ويمكن من خلال تعريف الرسالة تحديد خصائص المنتجات التي تحقق أكبر إسهام في الميزة التنافسية ، ومتى ما تم تحديد الاتجاهات الكلية وطريقة التنافس ، فإن رسالة العمليات توفر الدعم لإنجاز هذه الاتجاهات بشكل متناسق ومتكملاً دون أن تؤدي إلى تبذير موارد الشركة (Dillworth , 1989 , 57) . وعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية الإعمال هي قيادة المنتج فان رسالة العمليات ستؤكد على إدخال منتج جديد من خلال تحقيق هدف المرونة وذلك لتقديم منتجات تتمكن من مواجحة التغيير في احتياجات السوق (الدباغ ، ٢٠٠٨ ، ٣) . وقد أشار (Lawson 134 , 2002) إن رسالة العمليات تحدد اتجاه الشركة العام ، لذلك هي تحتاج لأن تكون ذات معنى وان لا تكون غامضة ولا تفتقر لقياس ، وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على التعامل مع الرسالة كهدف ذا معنى في مهامهم اليومية . فماكدونالدز على سبيل المثال حددت منذ عام (١٩٨٨) أربعة مصطلحات لرسالة عملياتها هي الجودة ، النظافة ، الخدمة ، والقيمة ، وبعد مرور أكثر من (٢١) عاماً لا زالت هذه المصطلحات موجودة وذلك لأن الرسالة عادة لا تتغير بشكل جذري بمرور الوقت ، حيث إن المستخدمين يحتاجون أن يعرفوا أن هناك اتجاه ثابت للمنظمة (Pyke , 2000 , 2) . ومن جانبه أوضح (Skinner , 1987 , 107) إن رسالة العمليات تتغير بتغير الإستراتيجية الكلية والتنافسية ومتطلبات السوق ، كما انه حدد رسالتين أساسيتين للعمليات هما:

- ١- إنتاج منتجات قياسية وبكميات كبيرة من أجل الخزن والتي تباع بأسعار منخفضة .
- ٢- إنتاج منتجات ذات جودة عالية لمقابلة تفضيلات الزبائن بأوقات مقبولة مقارنة بالمنافسين

تأسساً على ما تقدم يرى الباحثان أن رسالة العمليات يمكن النظر إليها على أنها دستور لوظيفة العمليات التي تعبّر عن الغرض الاستراتيجي للعمليات وتحدد الاتجاه لكافة القرارات والجهود باتجاه تحقيق أهداف العمليات .

٢- القدرة المميزة: يرى (Schroeder , 2000 , 23) بأن جميع العمليات ينبغي أن تتضمن قدرات مميزة تميزها عن المنافسين ، وأول من استخدم مصطلح القدرة المميزة كان (Phillip Selznick) عام (١٩٥٧) في كتابه المؤثر {القيادة في الإدارة} وذلك لوصف شخصية الشركة (Organization Character) (Snow and Hrebiniak , 1980 , 317) . حيث اتفق كل من (Hofer and Schendel) و (Anderws) على إن القدرة المميزة تشير إلى "قدرة الشركة على فعل شيء ما بشكل أفضل من منافسيها" (McEvily, et. al, 2000 , 295) . وعرف (Stevenson , 1993 , 46) القدرة المميزة بأنها "الخصائص والقدرات الخاصة التي تمنح الشركة تفوق تنافسي" . وأشار (Hamel & Heene , 1994 , 113) أنه يمكن تحديد القدرة المميزة بكونها "المهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين" . في حين وصف (Waters , 1996 , 98) القدرة المميزة "بالعوامل التي تكون تحت سيطرة الشركة والتي لا يمتلكها منافسيها" . وأشار (Porter) بأن الـ Porter's قدرة الفريدة للشركة التي تحقق لها النجاح في التنافس هي "القدرات الفريدة للشركة التي تتحقق لها النجاح في التنافس" (Render & Hiezer , 1997 , 38) . واتفق مع هذا الرأي (Ivancevich , et.al, 1997 , 196) حيث أشار إلى أن القدرة المميزة هي "القدرة الفريدة التي تمتلكها الشركة والتي تحقق لها قيمة في"

السوق". فضلاً عن ذلك نجد إن (Lynch, 2000, 285) قد حدد مفهوم القدرة المميزة "بمجموعة من المهارات والمعرفة والتقنيات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية". وأشار (Hill & Jones, 2001, 137) إن القدرة المميزة "تعد نقطة فريدة من نوعها والتي تسمح للشركة بإنجاز وتحقيق كفاءة عالية وجودة وقيمة مرتفعة ومزايا تنافسية". وعرفها كل من (Peter & Donnelly , 2001 , 9) بأنها "الأشياء التي تتعلّمها الشركة بشكل جيد". فيما اعتبرها (Meredith & Shafer, 2002, 38) القدرة المميزة هي "المعرفة الجماعية والمهارات التي تميز الشركة عن منافسيها". كما أنه تم القول بأن مفهوم القدرة المميزة يشير إلى "شركة مختلفة وناضجة ذات مناخ تنظيمي يقود إلى تحقيق قدرة مختلفة ومميزة" (Liu , 2003 , 13). وعرف (سليمان, ٤, ٢٠٠٥) القدرة المميزة بأنها تمثل "مهارات الشركة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية للشركة من خلال تزويد الزبون بالقيمة مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل أفضل من المنافسين". وعبر (Krajewski & Ritzman, 2005, 58) عن القدرة المميزة بأنها تمثل "الموارد الفريدة ونقطات القوة للشركة التي تأخذها الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة وتشكيل الإستراتيجية". كذلك تم تعريف القدرة المميزة بأنها "مجموعة من المهارات والمعرفة الأساسية التي تحقق قدرة الشركة على تنفيذ واحد أو أكثر من العمليات الحرجية" (Merikas, et.al, 2006, 13). وأعتبر (Jaridan) إن القدرة المميزة "تشير إلى ما بعد القدرات على التكامل والتنسيق الوظيفي" (Liungquist, 2007, 21).

تأسيساً على ما تقدم ينظر الباحثان إلى أن القدرة المميزة تشير إلى "المهارات والموارد الفذة ونقطات القوة التي تمتلكها الشركة ولا يستطيع المنافسون تقليدها، وتكون منسجمة مع رسالة العمليات وتؤدي الشركة إلى تحقيق ميزة تنافسية".

٣- **أهداف العمليات:** أهداف العمليات هي العنصر الثالث في إستراتيجية العمليات وتمثل النتائج النهائية التي تتوقع العمليات تحقيقها على المدى القصير والطويل (Schroeder 2004, 23). وعرف(جبرين ، ٦ ، ٢٠٠٧) أهداف العمليات بأنها "الأشياء التي يتبعن على وظيفة العمليات تتفيد بها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها". وأشار (Slack , et.al 2004, 641) إلى أن العمليات تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال تطوير أهداف أداء العمليات. واعتبر(الرحيم ، ١٩٩٦ ، ٤٣) أن أهداف العمليات تتحدد من خلال القرارات الإستراتيجية المهمة التي تتخذها الشركة ، وتعود هذه الأهداف لدى الشركات ميزات تنافسية. إن الأهداف الأربع الشائعة للعمليات هي: الكلفة ، والجودة ، والتسلیم ، والمرنة ، وهذه الأهداف الأربع يجب أن تشتق من رسالة العمليات ، وتخالف عن الأهداف الشاملة كونها أكثر تحديداً وترتبط بتحقيق الأهداف وتقاس بما يحققه المنافسون أو بالمعايير المستخدمة على مستوى الصناعة لتدعم قدرة العمليات في تحقيق أهدافها مقارنة بأداء المنافسين، والأهداف يجب أن تحدد للفترة بين (٣-١٠) سنوات لتكون ذات طبيعة إستراتيجية (Schroeder, 2004, 22). واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان إن أهداف العمليات هي تلك النتائج النهائية التي تتوقع إدارة العمليات تحقيقها في المدى القصير والبعيد، وتعود هذه الأهداف لدى الشركات ميزات تنافسية وتشتق هذه الأهداف من رسالة العمليات، ويجب على كل شركة تطمح في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق إن تعمل على خفض كلفة المنتج وتحسين جودته، فضلاً عن إنتاج المنتجات بمرونة مناسبة تسجم مع طبيعة عمل الشركة مع ضرورة تقديم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المناسب.

٣- **سياسات العمليات:** تعد سياسات العمليات العنصر الرابع لإستراتيجية العمليات وتشير إلى "الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات الوصول إلى أهدافها"، وإن سياسات العمليات

يجب أن تتطور حسب أنواع القرارات الرئيسية والتي تعد سياسات أساسية هي {العملية ، نظم الجودة ، الطاقة ، والمخزون} (Schroeder, 2004, 23). كما أن هناك مدى واسع من السياسات التي تستطيع العمليات إتباعها وعليها إن تختار السياسات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، غالباً ما تكون سياسات العمليات متعارضة وتتطلب المبادلة بينها عند اختيارها (عمرو ، ١٩٩٤ ، ٢٧). إن مدير العمليات هو المسؤول عن وضع السياسة العامة للعمليات والتي تتضمن التنسيق بين مختلف الاختصاصات داخل العمليات (Schroeder, 1982, 572). إن سياسات العمليات يجب أن تتكامل مع قرارات الوظائف والسياسات الأخرى وهذا أحد الأمور الطبيعية في انجاز الإعمال، وهي إحدى مسببات التكامل التي تحتاجها إستراتيجية العمليات (Fitzsimmons, 2004, 84). والجدول (2) يوضح بعض السياسات المهمة للعمليات. وتأسياً على ما تقدم يرى الباحثان بأن سياسات العمليات هي الأدوات التي يمكن لإدارة العمليات من خلالها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويجب إن تتكامل سياسات العمليات مع سياسات التسويق والتمويل والموارد البشرية وغيرها من أجل تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو.

الجدول (2) أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات

نوع السياسة	مجال السياسة	ال الخيار الاستراتيجي
العملية	مدى العملية الأئمة تدفق العملية تخصص العمل الإشراف	الشراء أم الصنع . صناعة يدوية أم آلية . مشروع ، دفع ، خط ، أو مستمر . شخص عالي أم منخفض . مركزي أم لا مركزي .
أنظمة الجودة	المدخل التدريب المجهزين	الوقاية أم التفتيش . تدريب تقني أم إداري . التركيز على الجودة أم الكلفة .
الطاقة	حجم التسهيلات الموقع الاستثمار	تسهيلات إنتاج كبيرة أم صغيرة . أسواق محلية أم أسواق خارجية . دائمي أم مؤقت .
الخزين	الكمية التوزيع أنظمة الرقابة	مستوى عالي أم منخفض من الخزين . المخازن مركبة أم لا مركبة . الرقابة على التفاصيل الكبيرة أم الصغيرة .

Source : Schroeder , R., G., Operations Management : Contemporary Concepts , 2000 , 5th . Ed ., McGraw - Hill , Irwin , U.S.A.p 24 .

ثانياً: مفهوم وأبعاد الأداء التشغيلي:أوضح كل من (Vankatraman &Rammujam, 1986, 804) بأن الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية. ويرى (Kaplan and Norten, 1992, 71) إن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتجه النظر إلى الأداء التشغيلي من خلالتناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي الإنتاجية، والربحية، والكفاءة وكالاتي: (الخياط، ٢٠٠٥ ، ٣٥)

أ. الإنتاجية: عرف (Evans &Collier, 2007, 82) الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية، وتتمثل أهم مؤشرات الإنتاجية من خلال: (Nahmias, 1997, 7)

• إنتاجية العمل: هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الأساسي للأجر (Hayman, 1997, 412).

- إنتاجية رأس المال: يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم ويمكن حساب إنتاجية رأس المال من خلال قسمة المخرجات المتحققة على رأس المال المستثمر: (حسن، ٢٠٠٧، ٢٠٠٤).

ب. الربحية: هي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها الشركة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر، ويمكن تحديد النتيجة التي حققتها الشركة بالنسبة لفترة زمنية معينة، وتسمى في هذه الحالة {النتيجة الزمنية}، وأما إذا تحددت حسب تخصص وظيفة معينة تسمى {نتيجة الوظيفة}، ومن المحتمل تحديدها حسب وحدة الإنتاج وعندما تسمى {نتيجة وحدة الإنتاج}، وتعني كلمة النتيجة الفرق بين العائد الذي حققه الشركة والتكاليف التي تكبدتها من أجل الحصول على ذلك العائد (المغربي، ١٩٩٥، ١١٥).

ت. الكفاءة: يعرفها (Daft, 2001, 733) بأنها استخدام أقل ما يمكن من الموارد {المدخلات} للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات.

ومن أهم مقاييس الكفاءة هي: (Rose, 1999, 176)

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{\text{العائد التشغيلي}} \times 100$$

$$\text{الكفاءة الإدارية} = \frac{\text{إجمالي التكاليف}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً : وصف مجتمع وعينة البحث

١- وصف الشركة مجتمع البحث: تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً للبحث وذلك لأسباب عديدة منها (*) : كونها الشركة الصناعية الوحيدة الحكومية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى.

- الدعم المستمر من قبل الدولة لشركات صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

- الاستعداد الذي أبداه المدراء داخل هذه الشركة في تقديم العون والمساعدة للباحثين في استلام استمارة الاستبيان والإجابة عليها.

- منتجات هذه الشركة مطلوبة من قبل وزارة الصحة العراقية، فضلاً عن العديد من المذاخر الأهلية في محافظة نينوى والمحافظات المجاورة كمحافظة دهوك. والجدول (3) يعطي تعريف مبسط للشركة قيد البحث .

الجدول (3) نبذة تاريخية عن الشركة قيد البحث (*)

(*) مقابلة مع مدير الإنتاج بتاريخ ٢٠٠٨/١٨.

(*) الكراس التعريفي للشركة، قسم الإدارة، شعبة الأفراد.

<p>المصانع الإنتاجية في الشركة:</p> <p>١. مصنع أدوية نينوى ويشمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> أ. قسم إنتاج الحبوب والكمبسولات. ب. قسم إنتاج المراهم والكريمات والتحاميل. ت. قسم إنتاج الأشربة وقطرات الفم. ث. قسم إنتاج قطرات العيون. <p>٢. مصنع المحاليل الوريدية ويشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> أ. إنتاج محاليل الزرق الوريدية. ب. إنتاج المغذيات بأنواعها. ت. إنتاج محاليل تنقية الدم في حال عجز الكلية. ث. إنتاج محاليل جراحة القلب المفتوح. 	<p>تعد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق وان استخدامها جاء وفقاً لأحكام قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ المعدل وذلك بعد التطور الكبير الذي شهدته مصنع الأدوية في نينوى لذا استحق أن يكون شركة قائمة بذاتها بعد أن كان مصنعاً تابعاً لشركة أدوية سamerاء. وفي سنة ٢٠٠٢ تم انفصالها عن الشركة العامة في سamerاء لتكون شركة نينوى شركة قائمة بذاتها، ليصبح اسمها الجديد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى وتكون مرتبطة بوزارة الصناعة والمعادن مباشرة ولم يبق لها علاقة بالشركة العامة في سamerاء سوى أن الإنتاج في الشركة العامة في نينوى هو بامتياز من الشركة العامة في سamerاء. وبلغ عدد العاملين الحاليين فيها (2139) موظف موزعين على أقسامها المختلفة.</p>
---	---

٢- وصف الأفراد المبحوثين: حددت الدراسة عينة قصديّة تمثلت بأعضاء مجلس إدارة الشركة قيد البحث، فضلاً عن مدراء المصانع والأقسام والشعب الإنتاجية بالإضافة إلى مدراء الأقسام والشعب الأخرى كأقسام التسويق والشراء والمالية، إذ وزعت (80) استماراة استبيان على الأفراد المبحوثين، استرجعت (73) استماراة منها أي نسبة الاستجابة بلغت (91.2%)، وقد تم استبعاد (3) استمارات لعدم صلاحيتها أي أن عدد الاستمارات الصالحة إلى الاستمارات المسترجعة أصبح (70) استماراة أي إن نسبة الاستمارات الصحيحة بلغ (95.9%). ويشير الجدول (4) إلى خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة قيد البحث.

الجدول (4) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة قيد البحث.

المركز الوظيفي للمبحوثين						
إدارة عليا للشركة						
%	العدد	%	العدد	مدة الخدمة في الشركة (سنة)		
74.3	52	25.7	18			
التعليم الدراسي للمبحوثين						
دبلوم فني فلاني	بكالوريوس	دكتوراه	دبلوم عالي وماجستير	العدد	%	العدد
12.9	9	15.7	11	42.9	30	28.5
1.5	1	42.9	30	34.2	24	21.4
نوع العمل للمبحوثين						
الأدوار والوظائف						

يشير الجدول (4) إلى المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إذ يتضح أن أفراد العينة هم الأكثر دراية وخبرة بعناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي (هيري الدراسة) وهم المدير العام ومعاونيه وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء المصانع والأقسام والشعب الإنتاجية بالإضافة إلى بعض مدراء أقسام وشعب التسويق والمالية والهندسية. إذ يتبيّن إن الإدارة العليا للشركة قيد البحث تمثل (25.7%) من أفراد العينة، في حين يشكّل مدراء الخط الأول (74.3%) من أفراد العينة. كما يوضح الجدول (4) مدة خدمة الأفراد المبحوثين إذ يتبيّن بأن نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة لأكثر من خمس سنوات بلغت (71.5%) وهي مدة يكتسب

من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة بصدقها. كما يوضح الجدول (4) إن اغلب إفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية الأولى والعليا، إذ كانت نسبتهم (78.6%) أما نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني كانت أدنى منها فقد بلغت (21.4%) وان ذلك يدل على إن اغلب الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلاً علمياً جيد يمكّنهم من فهم مكونات استماره الاستبيانه والتعامل معها بشكل سليم.

ثانياً : وصف متغيرات البحث وتشخيصه: لوصف وتشخيص متغيرات البحث استعمل برنامج (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكل بعد من أبعاد البحث ومتغيراته. واعتماداً على ذلك فقد تم تقسيم هذا المحور إلى :

١: وصف عناصر إستراتيجية العمليات وتشخيصها: يوضح الجدول (5) نسب التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات (X1-X30) في الاستبيانه والتي تمثل متغيرات عناصر إستراتيجية العمليات والتي تتناولها كالتالي :

١-١- وصف وتشخيص رسالة العمليات : تمثل رسالة العمليات بالمتغيرات (-X6) كما موضح بالجدول (5) إذ يشير أن ما نسبته (70.5%) عند مستوى (اتفاق) من المستجيبين يؤكدون على امتلاك إدارة العمليات في الشركة قيد البحث رسالة عمليات تعبّر عن الغرض الأساسي لها، وبالمقابل فإن ما نسبته (20%) عند مستوى (لا اتفاق) لا يتفقون مع ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي(2.46) وانحراف معياري(0.80). وكانت أبرز المتغيرات مساهمة في أغذاء هذا البعد هي (6) والتي تنص على (تصف رسالة العمليات في شركتنا بالمرونة تجاه التغيرات البيئية) يدعمها وسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.70). في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة هي (3) والتي تنص على (تمتلك إدارة العمليات في شركتنا روى واضحة منسجمة مع الاتجاه العام للشركة ويدل على ذلك وسط حسابي بلغ (2.4) وانحراف معياري مقداره(0.84).

١-٢- وصف وتشخيص القدرة المميزة : تمثل القدرة المميزة بالمتغيرات (X7-X12) كما موضح بالجدول (5) أن مانسبته (69.3%) عند مستوى (اتفاق) من المستجيبين يؤكدون على امتلاك إدارة العمليات في الشركة قيد البحث قدرات مميزة تميزها عن المنافسين، وبالمقابل فإن مانسبته (20.2%) عند مستوى (لا اتفاق) لا يؤيدون ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري(0.86). ومن أهم المتغيرات التي أسهمت في أغذاء هذا البعد هي (12) والتي تنص على (توظف شركتنا رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها) يدعم ذلك وسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.64) في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة في أغذاء هذا البعد هي (7) والتي تنص على (تمتلك شركتنا كوادر فنية ذوي اختصاصات نادرة ويدل على ذلك وسط حسابي (2.6) وانحراف معياري يبلغ (1.29) .

١-٣- وصف وتشخيص أهداف العمليات: تمثل أهداف العمليات بالمتغيرات(X13-X22) كما موضح بالجدول (5) أن ما نسبته (70%) عند مستوى (اتفاق) من المستجيبين يؤكدون على إن إدارة العمليات في الشركة قيد البحث لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وبالمقابل فإن ما نسبته (20.3%) عند مستوى (لا اتفاق) لا يؤيدون ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري(0.79). ومن أهم المتغيرات التي أسهمت في أغذاء هذا البعد هي (17) و(20) واللتان تتصان على التوالي (تحقق شركتنا أفضل مستوى جودة المنتجاتها من خلال التصميم الملائم لعملياتها) و(لادارة العمليات في شركتنا القدرة على التحول بسرعة من عملية إنتاجية إلى أخرى) يدعم ذلك وسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.70) في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة في أغذاء هذا البعد هي (21) والتي

تنص على(الأجهزتنا ومعداتنا القدرة على الاستجابة مع التغير الحاصل في حجم الطلب على المنتجات) ويدل على ذلك وسط حسابي (2.3) وانحراف معياري يبلغ (0.92) .

٤-١ وصف وتشخيص سياسات العمليات: تمثل القدرة المميزة بالمتغيرات (X23-X30) كما موضح بالجدول (5) أن مانسبته (5%) عند مستوى (أتفق) من المستجيبين يؤكدون على إتباع إدارة العمليات في الشركة قيد البحث سياسات محددة تمكّنها من تحقيق أهدافها، وبالمقابل فإن مانسبته (42.14%) عند مستوى (لا اتفق) لا يؤيدون ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.81). ومن أهم المتغيرات التي أسهمت في أغذاء هذا البعد هي (28) والتي تنص على(تستخدم شركتنا محطات عدة للرقابة على الجودة) يدعم ذلك وسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.70) في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة في أغذاء هذا البعد هي (29) والتي تنص على(توازن السياسة المخزنية لشركتنا بين تكاليف الحصول على الخزين وبين تكاليف الاحتفاظ به) ويدل على ذلك وسط حسابي (2.3) وانحراف معياري (0.91) .

٣- وصف متغيرات الأداء التشغيلي وتشخيصه: يشير الجدول (5) إلى نسب التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات (X37-X31) في الاستبانة والتي تمثل متغيرات الأداء التشغيلي، حيث يشير مانسبته (68.9%) عند مستوى (أتفق) من المستجيبين يؤكدون على أن الشركة قيد البحث أدائها التشغيلي إستراتيجي، وبالمقابل فإن ما نسبته (18.5%) عند مستوى (لا اتفق) لا يؤيدون ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.77). ومن أهم المتغيرات التي أسهمت في أغذاء هذا البعد هي (33) والتي تنص على(إنتاجية العمل في شركتنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين) يدعم ذلك وسط حسابي (2.7) وانحراف معياري (0.61) في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة في أغذاء هذا البعد هي (35) والتي تنص على(النفقات التشغيلية لشركتنا معتدلة مقارنة بالمنافسين) ويدل على ذلك وسط حسابي (2.3) وانحراف معياري يبلغ (0.80) .

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3		الأبعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	
رسالة العمليات								
0.86	2.4	24.3	17	7.1	5	68.6	48	X1
0.84	2.5	22.9	16	4.3	3	72.9	51	X2
0.84	2.4	22.9	16	11.4	8	65.7	46	X3
0.82	2.4	21.4	15	11.4	8	67.1	47	X4
0.75	2.5	15.7	11	12.9	9	71.4	50	X5
0.70	2.6	12.9	9	10.0	7	77.1	54	X6
0.80	2.46	20		9.5		70.5		المؤشر الكلي

القدرة المميزة								
1.29	2.6	30.0	21	7.1	5	62.8	44	X7
0.89	2.4	27.1	19	5.7	4	67.1	47	X8
0.84	2.4	22.9	16	12.9	9	64.3	45	X9
0.75	2.5	15.7	11	12.9	9	71.4	50	X10
0.75	2.5	15.7	11	12.9	9	71.4	50	X11
0.64	2.6	10.0	7	11.4	8	78.6	55	X12
0.86	2.5	20.2		10.5		69.3		المؤشر الكلي
أهداف العمليات								
0.93	2.3	32.9	23	4.3	3	62.9	44	X13
0.84	2.4	22.9	16	12.9	9	64.3	45	X14
0.79	2.5	18.6	13	12.9	9	68.6	48	X15
0.75	2.5	15.7	11	12.9	9	71.4	50	X16
0.70	2.6	12.9	9	10.0	7	77.1	54	X17
0.77	2.5	17.1	12	11.4	8	71.4	50	X18
0.75	2.5	15.7	11	12.9	9	71.4	50	X19
0.70	2.6	12.9	9	10.0	7	77.1	54	X20
0.92	2.3	31.4	22	7.1	5	61.4	43	X21
0.84	2.5	22.9	16	2.9	2	74.3	52	X22
0.79	2.47	20.3		9.7		70		المؤشر الكلي
سياسات العمليات								
0.84	2.4	22.9	16	12.9	9	64.3	45	X23
0.77	2.5	17.1	12	11.4	8	71.4	50	X24
0.86	2.4	24.3	17	7.1	5	68.6	48	X25
0.84	2.5	22.9	16	2.9	2	74.3	52	X26
0.85	2.4	24.3	17	11.4	8	64.3	45	X27
0.70	2.6	12.9	9	10.0	7	77.1	54	X28
0.91	2.3	30.0	21	7.1	5	62.9	44	X29
0.77	2.5	17.1	12	11.4	8	71.4	50	X30
0.81	2.45	21.4		9.3		69.3		المؤشر الكلي
الأداء التشغيلي								
0.91	2.3	30.0	21	7.1	5	62.9	44	X31
0.75	2.5	15.7	11	15.7	11	68.6	48	X32
0.61	2.7	8.6	6	11.4	8	80.0	56	X33
0.82	2.4	21.4	15	10.0	7	68.6	48	X34
0.80	2.3	20.0	14	21.4	15	58.6	41	X35
0.81	2.5	20.0	14	10.0	7	70.0	49	X36
0.73	2.5	14.3	10	12.9	9	72.9	51	X37
0.77	2.45	18.5		12.6		68.9		المؤشر الكلي

ثالثاً N=70

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

: اختبار نموذج البحث وفرضياته : بهدف التعرف على طبيعة علاقة وتأثير عناصر إستراتيجية العمليات في الأداء التشغيلي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان النموذج الافتراضي للبحث وكالاتي :

١- العلاقة بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي : يعرض الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي ، إذ يوشر إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (عناصر إستراتيجية العمليات) والمتغير المعتمد (الأداء التشغيلي)، وبلغت قيمة الارتباط الكلي (0.819^{*}) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الطويل وسلطان، ٢٠٠٦، ١)، والتي تشير إلى أن الأداء الاستراتيجي ومن ضمنه الأداء التشغيلي يعتمد بشكل كبير على نتائج عمليات الإنتاج.

وتتضح علاقات الارتباط بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي بالاتي :

١-١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رسالة العمليات والأداء التشغيلي وبلغت قيمة الارتباط (0.756^{*}) وهذه النتيجة تتوافق مع رأي (الدباغ، ٢٠٠١، ٣) والذي أشار فيه إلى أن رسالة العمليات تستند إلى العلاقة مع الإستراتيجية الكلية والتنافسية فإذا كانت إستراتيجية الشركة هي قيادة المنتج فإن رسالة العمليات ستؤكّد على إدخال منتج جديد من خلال تحقيق هدف المرونة لمواجهة التغيير في احتياجات السوق.

٢-١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرة المميزة والأداء التشغيلي وبلغت قيمة الارتباط (0.701^{*}) وهذه النتيجة تلتقي وهذه النتيجة تتوافق مع أراء (Ivancevich ,et.al, ١٩٩٧, ١٩٦) والذين أشاروا إلى أن القدرة المميزة تمثل القرارات الفريدة التي تمتلكها الشركة والتي تحقق لها قيمة في السوق.

٣-١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أهداف العمليات والأداء التشغيلي وبلغت قيمة الارتباط (0.543^{*}) وهذه النتيجة تتفق مع رأي (جبرين، ٢٠٠٦، ٥٢) والذي أكد فيه أن التنفيذ الصحيح لأهداف العمليات من خلال ضم جهود العمليات إلى جهود الوظائف الأخرى سيساعد الشركة على تحقيق الكفاءة في إنجاز أهدافها العامة.

٤-١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين سياسات العمليات والأداء التشغيلي وبلغت قيمة الارتباط (0.898^{*}) وهذه النتيجة تلتقي مع رأي كل من (Pearce & Robinson, ٢٠٠٥, ٢٩٧) حيث أشارا فيه إلى إن السياسة تمثل تحويل التوجيهات أو التعليمات إلى قرارات ومنها القرارات التشغيلية التي يمكن من خلالها تحقيق الأداء التشغيلي الأفضل.

تأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها الفرعية.

الجدول (6) العلاقات بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في الشركة قيد البحث

الأداء التشغيلي	المتغير المعتمد	
	المتغيرات المستقلة	
*0.756	رسالة العمليات	
*0.701	القدرة المميزة	
*0.543	أهداف العمليات	
*0.898	سياسات العمليات	
*0.819	المؤشر الكلي	

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS) $N=70$ $*P \leq 0.05$

٢- تأثير عناصر إستراتيجية العمليات في الأداء التشغيلي : يبين الجدول (7) إن عناصر إستراتيجية العمليات كمتغيرات مستقلة تؤثر مجتمعة معنويًا في الأداء التشغيلي كمتغير معتمد ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (69.31) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.53) عند درجي حرية (4,65) ومستوى معنوية (0.05). ويستدل من معامل التحديد (R2) إن (0.81) من التباين في الأداء التشغيلي تفسره عناصر إستراتيجية العمليات ويعودباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلًا وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (الحكيم، ٢٠٠٣، ١٥) والتي أشارت إلى أن المضي باتجاه تطوير إستراتيجية الشركة من خلال إستراتيجية العمليات يشير إلى ضرورة تطوير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء على أساس إن الهدف النهائي هو الأداء. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها يتبيّن إن أعلى تأثير لعناصر إستراتيجية العمليات في مجال الأداء التشغيلي يتمثل في عنصر سياسات العمليات أولًا بمقدار (0.762) (وبدالة (t) المحسوبة 16.80*) وهي قيمة معنوية وакبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.52) عند درجتي حرية (65)، (4) ومستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تتطابق مع رأي (Stacey, 2000, 106) حيث أشار فيه إلى إن السياسات توضح للمدراء والأفراد كيف يجب إن يتصرفوا كونها تمثل جزءاً من طريقة الشركة لإنجاز العمل. ثم جاء تأثير عنصر رسالة العمليات بالمرتبة الثانية بمقدار (0.678) (وبدالة (t) المحسوبة 9.51*) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (65)، (4) ومستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تلتقي مع رأي كل من (Johnson & Schole, 2002, 12) حيث أكدوا فيه إن الرسالة يجب إن تنسجم مع تطلعات أصحاب المصالح ذات العلاقة بالأداء التشغيلي للشركة. ثم جاء تأثير عنصر أهداف العمليات بالمرتبة الثالثة بمقدار (0.598) (وبدالة (t) المحسوبة 5.33*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.52) عند درجتي حرية (4,65) ومستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تتوافق مع رأي (Schroeder, 2004, 22) والذي أوضح فيه إن أهداف العمليات تكون أكثر تحديداً من الأهداف الشاملة وتقارب بما يتحقق المنافسون أو بالمعايير المستخدمة على مستوى الصناعة لتدعم قدرة العمليات في تحقيق أهدافها مقارنة بالمنافسين. ثم جاء تأثير عنصر القدرة المميزة بالمرتبة الأخيرة بمقدار (0.589) (وبدالة (t) المحسوبة 6.11*) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.52) عند درجتي حرية (65)، (4) ومستوى معنوية (0.05) وهذه النتيجة تتطابق مع رأي كل من (Hill & Jones, 2001, 137) والذان أشارا إلى أن القدرة المميزة تسمح للشركة بإنجاز وتحقيق كفاءة عالية في عملياتها الإنتاجية. تأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيتها الفرعية.

الجدول (7) تأثير عناصر إستراتيجية العمليات في الأداء التشغيلي في الشركة قيد البحث

F		R2	عناصر إستراتيجية العمليات					المتغير المستقل
			سياسات العمليات	أهداف العمليات	القدرة المميزة	رسالة العمليات	B0	
الجدولية	المحسبة		B4	B3	B2	B1		
2.53	69.3	0.81	0.76 *(16.80)	0.58 *(5.33)	0.58 *(6.11)	0.67 *(9.51)	0.7 0	الأداء التشغيلي

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS) N=70 *P ≤0.05 df (4, 65)

المotor الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات:

أ- الاستنتاجات النظرية

١- تعد إستراتيجية العمليات من الأدوات الأساسية التي تساعد الشركة على تحسين أدائها التشغيلي من خلال الكلفة المنخفضة والجودة المميزة والمرنة العالمية والتسلیم في الوقت

- المحدد، لذلك فهي تساعد الشركة على تعزيز نقاط قوتها وتذليل المصاعب ودعم إستراتيجيتها الشاملة.
- ٢- اتفق عدد من الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات على أن عناصر إستراتيجية العمليات تتمثل بـ(رسالة العمليات، القدرة المميزة، أهداف العمليات، سياسات العمليات)، وهذه العناصر تمثل قلب إستراتيجية العمليات.
 - ٣- توضح رسالة العمليات الاتجاه الذي ستتبّعه إدارة العمليات في تنفيذ مهامها.
 - ٤- تمكن القدرة المميزة الشركة من اكتشاف وتعلم الحقائق والنماذج التي تكون الحركة الأولى للمزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة.
 - ٥- يعد تحقيق أهداف العمليات الضامن الأقوى لبقاء الشركة ونموها.
 - ٦- يتطلب تحقيق أهداف العمليات صياغة سياسات للعمليات تعكس الطرق والأساليب التي ستتبّعها إدارة العمليات للوصول إلى تلك الأهداف.

ب - الاستنتاجات الميدانية

- ١- ترکزت إجابات معظم الإفراد المبحوثين في الموافقة على اغلب الفقرات المتعلقة بعناصر إستراتيجية العمليات في الشركة قيد البحث .
- ٢- ان هناك تباين في نسبة موافقة الإفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بعناصر إستراتيجية العمليات في الشركة قيد البحث حيث جاءت رسالة العمليات أو لا يليها أهداف العمليات ثانياً ثم سياسات العمليات والقدرة المميزة ثالثاً .
- ٣- ان الأداء التشغيلي للشركة قيد البحث كان جيداً من وجهة نظر الإفراد المبحوثين حيث ترکزت إجاباتهم بالموافقة على اغلب الفقرات المتعلقة بالأداء التشغيلي .
- ٤- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات مجتمعة والأداء التشغيلي للشركة قيد البحث .
- ٥- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي في الشركة قيد البحث .
- ٦- تحقق وجود تأثير معنوي لعناصر إستراتيجية العمليات مجتمعة في الأداء التشغيلي للشركة قيد البحث .
- ٧- تتحقق وجود تأثير معنوي لكل عنصر من عناصر إستراتيجية العمليات في الأداء التشغيلي للشركة قيد البحث .

ثانياً: المقترنات:

- ١- بات من المحصلة الوطنية ارتقاء شركاتنا الصناعية إلى مستوى التحديات المعاصرة وهو ما يستوجب انتهاج إستراتيجية عمليات فاعلة لها القدرة على المنافسة من خلال الإدراك السليم لعناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء التشغيلي للشركات.
- ٢- على إدارة الشركة قيد البحث تحديد معايير واضحة لتقدير إستراتيجية العمليات يتحدد في ضوءها مدى نجاح هذه الإستراتيجية .
- ٣- ضرورة تحقيق افتتاح عالمي كبير للشركة عن طريق إجراء تحالفات مع شركات عالمية لتطوير أداء عمليات الإنتاج فيها، ونقل بعض الأنظمة العالمية الحديثة والناجحة لارتقاء بمستوى أدائها التشغيلي.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من أجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.

- ٥ حتى يتمكن المدراء في الشركة من أن يقوموا بإدارة شركتهم بنظرية مستقبلية مفتوحة فأئهم بحاجة إلى برامج تدريبية وتطویرية في الجوانب الإدارية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد الفنية العراقية ومنها جامعة الموصل .
 - ٦ زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بالأداء التشغيلي لتحسين قدرتها على تنفيذ إستراتيجية عمليات كفوءة من جهة، وإثارة اهتمام الزبائن في تفضيلهم لمنتجات الشركة عن غيرها من المنافسين من جهة أخرى.
 - ٧ ضرورة التوسيع في دراسة عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي ميدانياً ومحاولة استخدام وسائل حديثة لجمع البيانات وبخاصة البيانات الكمية عن متغيرات الدراسة كأسلوب الدراسة عن قرب في الدراسات المستقبلية.
 - ٨ على إدارة الشركة قيد البحث تحديد ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. جبرين، علي هادي، ٢٠٠٦، إدارة العمليات، ط١، دار الثقافة للنشر، عمان.
 ٢. جمال الدباغ، ٢٠٠٨، الإطار العام لإستراتيجية العمليات، معهد الأبحاث والتنمية،
 دراسات الادارة المعاصية،

<http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index14.htm> ٢٠٠٨/١٠/١٧

٣. حسن، سعيد بن علي، ٢٠٠٧، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها والاليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الدفاع الحادي والعشرون، الرياض.

www.212.71.33.151/NR/rdonlyres/094B898A46A8447D87B0F5085BE75_21_workpaper2doc

٤. الحكيم، ماجدة محسن عبدالرحمن محمد، ٢٠٠٣، متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الأداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعات الآلات المنزلي-دراسة حالة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥. خياط، زهراء صالح حمدي، ٢٠٠٥، متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٦. الداودي، رياض جميل عبدالوهاب، ٢٠٠٥، متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. الرحيم، أياد محمود عبد الكرييم، ١٩٩٦، دور القرارات الإستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٨. سليمان، أحمد هاشم، ٢٠٠٤، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

صالح، إيمان كاظم، ٢٠٠٦، تقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بغداد.

١٠. الطويل، أكرم أحمد سلطان، حكمت رشيد، ٢٠٠٦، أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، العدد (١)، حزيران، مصر
١١. عبد العزيز، حسين نور الدين عزت، ٢٠٠١، الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٢. المغربي، كامل، ١٩٩٥، ادارة الانتاج والتنظيم الصناعي، ط١، دار الفكر للنشر، عمان.
١٣. نعمو، غزوan سليم، ١٩٩٤، تحليل استجابة إستراتيجية العمليات في المنشآة الصناعية العراقية في ظل الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Alfnes, E., 2005, Enterprise Reengineering: A Strategic Framework and Methodology, Dissertation of Production and Quality Engineering Degree Ph.D., Norwegian University of Science and Technology. www.opres.highwire.org/cgi/issue_pdf/frontmatter_pdf/55/4.pdf
2. Aranda, A., D., 2002, Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms, International Journal of Service Industry Management, Vol.(13), No. ,(3), U.S.A. <http://www.emeraldinsight.com/0956-4233.htm>
3. Chase, R., B., and Aquilano, N., J., 2005, Operations Strategy and Competitiveness, 10th Ed., McGrawHill,Irwin,U.S.A.<http://www.usfca.edu/~moris/308/chase/Ch2.pdf>
4. Daft, R., 2001, Organization Theory and Design, 4th Ed., South West, U.S.A.
5. Davis, M., M., and Chase, R., D. & Aquilano, N., J., 2003, Fundamentals of Operations Management, 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
6. Dillworth, J., B., 1989, Production and Operations Management, 4th Ed., McGraw-Hill publishers, U.S.A.
7. Fitzsimmons, J., A., 2003, MD375 operations & competition, Red McCombs School of Business The University of Texas at Austin. <http://www2.bc.edu/~fieldjo/md375f03classnotes.doc>
8. Fitzsimmons, J., A., and Fitzsimmons, N., N., 2004, Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 5th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
9. Gaither, N., and Frazier, G., 2002, Operations Management, 9th Ed., south western, Thompson learning, U.S.A.
10. Hamel, G., and Heene, A., 1994, Competence Based Competition, 1st Ed., John Wiley & Sons, U.S.A.
11. Hayman, D., 1997, Economic, 4th Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.
12. Hill, W., C., and Jones, R., G., 2001, Strategic Management Theory: Integrated approach, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, U.S.A.
13. Inancevich, J., M., and Lorenzi, P., & Skinner, S., J., & Crosby, P, b., 1997, Management: Quality and Competitiveness, 2nd Ed., McGraw-Hill,Irwin, U.S.A
14. Johnson, G., and Scholes, K., 2002, Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 6th Ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A..

15. Kaplan, R., and Norton, D., 1992, The Balanced Score Card Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. (70), No. (1), U.S.A.
16. Krajewski, J., L., and Ritzman, P., L., 1996, Operations Management, 4th Ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A.
17. Krajewski, L., J., and Ritzman, L., P., 2005, Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.
18. Leong, K., G., and Ward, P., T., 1995, The Six Ps of manufacturing strategy, International Journal of Operations and Production Management, Vol. (15), No. (12), U.S.A.
19. Liu, L., 2003, organizations Learning and Social Network Market Orientation: The Role of resource-Based View Strategy in Gaining dynamic Capabilities Advantage, Dissertation of Recreation Management Degree Ph.D., ShouUniversity. <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Tng%20Liu.pdf>
20. Ljungquist, U., 2007, Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda. Dissertation of Business Administration, Degree Ph.D., University of Växjö. www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-1577-2_fulltext.pdf
21. Lowson, R., H., 2002, Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage, 1st Ed., Routledge, Taylor & Francis Group, UK & U.S.A.
22. Lynch, R., 2000, Corporate Strategy, 2nd Ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A
23. McEvily, K., S., and Das, S., and McCabe, K., 2000, Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing, The Academy of Management Review, Vol.(25), No.(2), U.S.A. <http://links.jstor.org/sici?doi=0363-7425%28200004%2925%3A2%3C294%3AACSTKS%3E2.0.CO%3B2-E>
24. Meredith, J., and Shafer, S., 2002, Operations Management, 5th Ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.
25. Merikas, G., and Merika, A., A., & Skandalis, K., 2006, An Effective Index of ManagementCompetence. http://www.efmaefm.org/efma2006/papers/590797_full.pdf
26. Mieghem, V., A., 2008, Operations Strategy: Concept and Framework, ConfidentialPreprint-NotForDistribution. http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/ata/ftp/4/class1/CVanMieghem_19Dec2006.pdf
27. Nahmias, S., 1997, Productions & Operations Analysis, 3rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A
28. Pearce, J., A., and Robinson, R., B., 2005, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, 9th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
29. Peter, D., P., and Donnelly, H., J., 2001, Marketing Management: Knowledge and Skills, 6th Ed., McGraw-Hill, Higher Education, U.S.A.
30. Pyke, D., F., 2000, The Way Forward For Operations Strategy. www.mba.tuck.dartmouth.edu
31. Raid, D., R., and Sanders, N., R., 2007, Operations Management, 3rd Ed., Wiley PowerPoint Presentation by R.B. U.S.A. <http://www.wright.edu/~george.polak/ch02.ppt>

32. Render, B., and Heizer, G., 1997, Principles of Operations Management, 2nd Ed., Prentice Hall, U.S.A.
33. Rose, P., S., 1999, Commercial Bank Management, 4th Ed., Singapore McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
34. Schroeder, G., R., 1982, Operations Management: Decisions Making in The Operations Function, 1st Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
35. Schroeder, R., 2000, Operations Management: Contemporary Concept, 1st Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
36. Schroeder G., R., 2004, Operations Management, 2nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A.
37. Skinner, W., C., 1986, Manufacturing the Formidable Competitive Weapon, 1st Ed., John Wiley and Sons, INC, U.S.A.
38. Skinner, W., 1987, Manufacturing The For Midable Competitive Weapon, 1st Ed, John Wiley & Sons, INC, U.S.A.
39. Slack, N., and Chambers, S., & Johnson, R., 2004, Operations Management, 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K.
40. Snow, C., C., 1980, Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol. (25), No. (2), U.S.A.
<http://links.jstor.org/sici?&sici=00018392%28198006%2925%3A2DCAOP%3E2.0.CO%3B2-F>
41. Stacey, R., D., 2000, Strategic Management & Organizational Dynamics, 3rd Ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A
42. 29. Stevenson, J., W., 1993, Production/Operations Management, 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
43. Stevenson, W., J., 2005, Operations Management, 8th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
44. Vankatraman, N., and Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches, Academy of Management Review, Vol. (11), No. (4), U.S.A.
45. Vuitton, Louis, 2007, MBA program, school of Business studies, southeast university. http://www.seuvcampus.net/all%20lectures/_MGT%20536/2.doc
46. Waters, D., 1996, Producing Good & Services, 2nd Ed., Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
47. Zhao, X., and Lee, T., 2008, Special Issue on Operations Strategy and Supply Chain Management, Call for Papers International Journal of Production Economics.http://www.elsevier.com/authored_subject_sections/S03/S03_cfp/proco_OperationsStrategySupplyChainManagement.pdf

الملحق (١)
 استماراة الاستبيانة
 السيد المدير المحترم
 نهديكم تحياتنا وبعد ...
 تمثل استماراة الاستبيانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد بحث في الإدارة الصناعية بعنوان (علاقة الارتباط والأثر بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى).

وتعتبر مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقة ذات اثر ايجابي في إخراج هذه الرسالة بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علمًا بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لثبيت الاسم.

مع الشكر والتقدير ...

الباحثان
اكرم احمد الطويل
رياض ضياء الصفو

اولاً . البيانات العامة

١- اسم الشركة :

بيانات تخص الإدارة :

أ- المنصب الحالي

ب- مدة الخدمة في المنصب الحالي

ج- التحصيل الدراسي

ثانياً . يرجى وضع علامة(✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .
 ملاحظة : يرجى الإجابة على الأسئلة جميعها ، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمرارة للتحليل .

ثانياً: عناصر إستراتيجية العمليات

١ لا أتفق	٢ محيد	٣ أتفق	الفقرات	٤ ت
			رسالة العمليات	
			تشنق رسالة إستراتيجية العمليات في منظمتنا من طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة .	١ .
			لإدارة العمليات في شركتنا رسالة واضحة تعبر عن الغرض من وجودها .	٢ .
			تمتلك إدارة العمليات في شركتنا رؤى واضحة منسجمة مع الاتجاه العام للمنظمة .	٣ .
			تنسجم رسالة العمليات مع رسالة الشركة وتفاعل معها .	٤ .
			تمتلك إدارة العمليات في شركتنا القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس .	٥ .
			تصف رسالة العمليات في شركتنا بالمرونة تجاه التغيرات البيئية .	٦ .

١ لا أتفق	٢ محيد	٣ أتفق	الفقرات	٤ ت
			القدرة المميزة	

٧.	تمتلك شركتنا كوادر فنية ذوية ذوي اختصاصات نادرة.		
٨.	تسعي شركتنا إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار.		
٩.	تعد الموارد المتاحة في شركتنا الأساسية لبناء قدراتها المميزة.		
١٠.	تمتلك شركتنا أجهزة ومعدات متقدمة قادرة على إنتاج منتجات تنافسية.		
١١.	تكرس شركتنا إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها.		
١٢.	توظف شركتنا رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها.		

الفرص	تفق ٣	محايد ٢	لا تتفق ١	ت
أهداف العمليات				
١٣.	تمتلك إدارة العمليات في شركتنا تصوراً واضحاً عن الأهداف التي تسعى إليها.			
١٤.	لدى إدارة العمليات في شركتنا القررة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.			
١٥.	تبني إدارة العمليات في شركتنا سياسة تقليل الكاف كلما أمكن ذلك.			
١٦.	تسعي إدارة العمليات إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن.			
١٧.	تحقق شركتنا أفضل مستوى جودة لمنتجاتها من خلال التصميم الملائم لعملياتها.			
١٨.	تنتمتع إدارة العمليات في شركتنا بالقدرة على تحقيق جدولة الإنتاج الرئيسية في الوقت المحدد لها.			
١٩.	تقدم شركتنا منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه.			
٢٠.	لإدارة العمليات في شركتنا القدرة على التحول بسرعة من عملية إنتاجية إلى أخرى.			

			لأجهزتنا ومعداتنا القدرة على الاستجابة مع التغير الحاصل في حجم الطلب على المنتجات.	.٢١
			تحرص إدارة العمليات في شركتنا على إدامة التوافق بين سياسات وأهداف العمليات.	.٢٢

الفقرات	١	٢	٣	ت
سياسات العمليات				
هذاك وضوح لدى إدارة العمليات في شركتنا حول السياسات التي تنبعها.				.٢٣
تحاول شركتنا أن تصمم عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج.				.٢٤
تتلاءم العمليات في شركتنا مع طبيعة المكان والمعدات التي تستخدمها المنظمة.				.٢٥
تعمل شركتنا باستمرار على توسيع طاقتها الإنتاجية.				.٢٦
حجم قوة العمل في شركتنا يساعد للوصول إلى مستوى الطاقة المخططة.				.٢٧
تستخدم شركتنا محطات عدة للرقابة على الجودة.				.٢٨
توازن السياسة المخزنية لشركنا بين تكاليف الحصول على الخزين وبين تكاليف الاحتفاظ به.				.٢٩
لدى شركتنا نظام سيطرة مخزنيه لتوفير احتياجات العمليات من المواد الأولية والأجزاء باستمرار.				.٣٠

ثالثاً: الأداء التشغيلي

الفقرات	١	٢	٣	ت
الأداء التشغيلي				
تحسن الأداء التشغيلي لشركنا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.				.٣١
تهدف شركتنا إلى تحسين إنتاجية العمل لزيادة أرباحها باستمرار.				.٣٢
إنتاجية العمل في شركتنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين.				.٣٣

٣٤	تسعي شركتنا إلى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديها باستمرار.		
٣٥	النفقات التشغيلية لشركتنا معتدلة مقارنة بالمنافسين.		
٣٦	كفاءة العمليات التشغيلية لشركتنا مرتفعة مقارنة بالمنافسين.		
٣٧	استطاعة شركتنا من رفع مستوى التقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية.		

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.