



## تطوير قدرة المنظمة على تحقيق التمايز والتفوق التنافسي بالاستخدام الأمثل لأنشطة ادارة العمليات

### دراسة حالة في شركة البيلسان التجارية

م.م. ابراهيم خليل ابراهيم الحديبي

أ.م.د. اياد محمود الرحيم

كلية التراث الجامعة قسم ادارة الاعمال



#### المستخلص

هدفت الدراسة الى ابراز دور انشطة ادارة العمليات في تحقيق التمايز والتفوق التنافسي في احدى الشركات التجارية العاملة في السوق العراقي.

وقد تحددت مشكلة الدراسة في :

قلة اعتماد المنظمات على انشطة ادارة العمليات لتحقيق التمايز التنافسي لتحقيق المقدرة المميزة .

وتمثلت تساؤلات البحث بما يأتي:

١- ما مدى اهتمام الشركة بالأنشطة التنافسية

٢- ما هو مستوى فاعلية التنافس باعتماد انشطة ادارة العمليات في الشركة المبحوثة ؟

٣- ما مستوى العلاقة بين متغيرات التنافس بالعمليات في الشركة المبحوثة ؟

٤- هل تسهم انشطة ادارة العمليات في تطوير مقدرة الشركة التنافسية؟

واشارت فرضية البحث الى مساهمة انشطة ادارة العمليات في تطوير مقدرة الشركة التنافسية.

ولغرض تحقيق هدف الدراسة والاجابة عن تساؤلات المشكلة طبقت الدراسة على عينة مكونة من

(٦٠) من مدراء الاقسام الانتاجية ورؤساء الشعب المختصة في الشركة من مجتمع مكون من (١٠٠) مدير ورئيس شعبة واعتماد الاستبانة التي تعد الاداة الرئيسية للدراسة في جمع البيانات والمعلومات .

وللوصول الى نتائج الدراسة استخدمت عدد من وسائل التحليل الاحصائي الكمي والوصفي كالنسب المئوية، معامل ارتباط سبيرمان الرتبوي، معامل ارتباط بيرسون، المعدل الحسابي فضلا عن اعتماد الوسائل الإحصائية الآتية:

معادلة الفاکرونباخ ، معامل الصعوبة ، فعالية البادل الخاطئة، الاختبار الثاني لعينة واحدة، الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين، مربع كاي ، معامل ارتباط بيرسون.

#### المقدمة

بعد التناقض باعتماد انشطة ادارة العمليات من الموضوعات المعاصرة التي تمكن المنظمة سواءاً اكانت صناعية او تجارية او خدمية من التفوق على المنظمات المنافسة عبر تحقيق التميز بالعمليات الإنتاجية والأداء ، ويزداد هذا التميز اذا ما اقتنى بوجود نظام يضمن للمنظمة متابعة مستجدات البيئة التنافسية بما يؤدي الى زيادة قدرتها وفاعليتها .

وعلى أساس ما تقدم ولأهمية ذلك في البيئة العراقية جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى تفعيل الدور التنافسي باعتماد انشطة وفعاليات وظيفة ادارة العمليات. ولتحقيق ذلك تم اختيار شركة البيلسان التجارية كونها من الشركات التي تتميز بعملياتها التنافسية وتم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة للوصول الى اهم الاستنتاجات وتقييم التوصيات التي تعالج مشكلة البحث والتي كان من ابرزها ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين التمايز والتفوق التنافسي والاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات، في الشركة المبحوثة من أجل زيادة الاهتمام بالحصة السوقية للشركة فضلا عن السعي الدؤوب لتوظيف انشطة ادارة العمليات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



تكونت هيكليّة الدراسة من أربعة فصول تضمن الفصل الأول عرض منهجيّة الدراسة والتعريف بموقع اجراء الدراسة وتناول الفصل الثاني التأطير النظري لإبراز الجانب الفكرى للتنافس باعتماد انشطة ادارة العمليات وابراز الدور الاستراتيجي للعمليات في تحقيق التنافس وخصص الفصل الثالث للإطار العملي للدراسة وأختتم الفصل الرابع الدراسة بعرض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها وعدد من التوصيات وطرح عدد من المقترنات للباحثين

### الفصل الاول منهجية البحث

#### مشكلة الدراسة :

بسبب دخول العديد من المنظمات الجديدة المنافسة من خلال تقديم المنتجات البديلة و تزايد الرغبات المتنوعة والمتقلبة للزيون، وقيادة الزيون للمنظمات ،الامر الذي جعل المنظمات تسعى لمواجهة خطر فقدانها لمقررتها وتميزها وريادتها في السوق وتكييف انشطة ادارة العمليات لتحقيق التمايز التنافسي كاستراتيجية تمكنا من تحقيق المقدرة المميزة وتطوير علاقة المنظمة بمجهزها وزيانها، والتحول السريع لتلبية متطلبات الزيون.

ومن خلال المعايشة الميدانية تبين ان هذا الموضوع يعد من الناحية التطبيقية مشكلة قائمة تواجهها منظمتنا وتعكس اثارها على قدرة منتجاتها في اختراق الاسواق الاقليمية والعالمية. وبرزت من هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

١. ما مدى اهتمام الشركة بالتنافس في العمليات ؟

٢. هل تسهم انشطة العمليات في تطوير مقدرة الشركة التنافسية؟

٣. وما مستوى العلاقة بين المتغيرات في الشركة المبحوثة ؟

في اطار مشكلة الدراسة تسعى الدراسة لبلوغ الهدف الآتي :

١. تشخيص واقع ادارة العمليات في الشركة و موقفها التنافسي.

٢. تسلیط الضوء على طبيعة العلاقة بين عمليات الشركة وادائها التنافسي .

٣. تكيف انشطة العمليات بها يخدم تحسين قدرة المنظمة على التنافس.

#### أهمية الدراسة :

#### تتلخص أهمية الدراسة بالمعطيات الآتية :

أصبح التنافس في المنظمات الصناعية عاملاً مهما يتطلبه السوق الحديث ، وبالتالي فإن إظهار فوائد استخدام انشطة ادارة العمليات وانعكاسها على أداءها التنافسي يعتبر ذو أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة .

تتباين أهمية الدراسة أيضاً من كونها تساعد المنظمات لمواجهة الرغبات الحالية والمستقبلية للزيون والافتتاح على مجالات حيوية واستخدام الانشطة العملياتية في التفوق على المنافسين من خلال توفير سلع أو تقديم خدمات بمواصفات تساهم في تلبية متطلبات الزيون .

#### فرضية البحث :

#### الفرضية الرئيسية :

تسهم انشطة ادارة العمليات في تطوير مقدرة الشركة التنافسية .

#### الفرضيات الفرعية :

١- يزداد الدور التنافسي للمنظمة بازدياد دور ادارة العمليات في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم المخرجات.

٢- يتحقق مستوى عال من التمايز والتفوق التنافسي بازدياد دور ادارة العمليات في تكيف انشطتها العملياتية لمتطلبات الزيون .

### الفصل الثاني التأطير النظري

#### تمهيد

في ظل المنافسة العالمية والمحلية والتغييرات السريعة في عالم الصناعة التي ولدها التسارع التكنولوجي اضحت موضوع التنافس بشكل عام، والتنافس بالعمليات بشكل خاص يمثل أهمية متزايدة للمنظمات الصناعية والخدمية واصبح لإدارة العمليات دوراً مهماً في مواكبة متطلبات المجتمع ومواجهة التحديات التي تفرضها التغييرات المتتسارعة في عالم اشتتدت به المنافسة العالمية والتطور السريع في التكنولوجيا واصبح عليها مسؤولية أكبر في تمكين المنظمة من مواجهة هذه التغييرات وتطوير مقدرة المنظمة على تحقيق التمايز والتفوق على المنظمات العاملة في نفس المجال، والقيام بدور تنافسي مهم من خلال ابواء التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مختلف الميادين في عملياتها الانتاجية وتلبية متطلبات الزيون او التفوق في تقديم اكثراً مما يتوقعه الزيون وانطلاقاً من اهمية التنافس برزت العديد من الدراسات وصممت الكثير



من الانظمة غايتها تحديد العناصر والمتغيرات التي تساهم ادارة العمليات من خلالها في تحقيق التنافس وبلوغ التمايز، ومن بين ابرز هذه الدراسات انموذج خارطة طريق العمليات الذي قدمه كراجفسكي والذي يصف به ما هي العناصر الاساسية لتحقيق التنافس مع الاخرين عبر الدور المهم لوظيفة ادارة العمليات. ( Krajewski & Ritzman, 2005: 18)

### المبحث الاول أنشطة ادارة العمليات

#### اولاً: ادارة العمليات

يقصد بالعمليات مجموعة من الانشطة والفعاليات التي تؤدي الى تحويل مدخلات النظام الانتاجي ليصبح منتج نهائي يقدم الى الزبائن بعد اضافة قيمة اليه تتمثل بالقيام بمجموعة من العمليات والتي تختلف من منظمة الى اخرى . وتد ادارة العمليات احدى وظائف المنظمة الاساسية والتي تتضمن القيام بالأنشطة التي تؤدي الى تقديم منتجات او خدمات تتناسب وحاجات المجتمع وبالجودة المطلوبة والتي تلبي حاجات الزبيون المتعددة( Slack, 2010, 115) . ومن خلال انشطة ادارة العمليات يجري ترجمة خطط المنتوج والابولويات التافيسية الى مجموعة من قرارات منها قرارات تتعلق بتصميم المنتج وبتصميم العملية وقرارات التكنولوجيا والموقع اضافة الى القرارات التشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية وتصميم العمل والجدولة وادارة المخزون ( النجار, و محسن ٢٠١٢: ٦٧) . وبذلك تساهم انشطة و عمليات تطوير السلع في نجاح المنظمات تفاصيا في السوق والتغيير بتلبية احتياجات الزبيون من المنتوجات ذات الجودة العالية التي تتفق ورغبات الزبيون ( Saaksvuori. Antti & Immonen 2002, 192) . ومن هنا نجد بان لأنشطة ادارة العمليات تأثير كبير على القدرة التنافسية من خلال قرارات التصميم وتقليل الكلف وضمان تحقق الجودة الازمة التي ترضي الزبيون.

كما تتولى ادارة العمليات في المنظمة اجراء العديد من التحسينات والتعزيزات لتطوير القابليات التنافسية باستخدام تقنيات مختلفة منها:

١- تقنية تطوير وظيفة الجودة (بيت الجودة) : وهي الاستماع الى صوت الزبيون والتعرف على حاجاته المتعددة وتضمينها في قرارات تصميم المنتجات لتحقيق رضا الزبيون .

٢- تقنية هندسة القيمة : القيام بخفض التكاليف والتخلص من التكاليف غير الضرورية.

٣- تقنية طريقة تاكوشي : القيام بعده من التجارب وصولا لأفضل تشكيلة من عناصر تصميم المنتج وتقديم منتج باقل تكاليف وبعناصر تصميم عالية التنسيق وتحقق م坦ة التصميم ( Slack, 2010, 125 ) . يتوجب اليوم على المنظمات الجيدة ان تهتم بأداء اهمية اكبر لرغبات الزبيون في توجيه انشطتها وبناء منظمات يقودها الزبيون ويتطلب فهم رغبات الزبائن وبناء القرارات التشغيلية الازمة للتغلب على المنظمات المنافسة. ( Kragewski & malhorta, 2013, 31 )

تبعد المنظمات الاقتصادية الانشطة الستراتيجية لتشخيص نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في العمليات واعتماد ذلك كسلاح تنافسي وتقديم اداء عال يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية وتقوم بربط انشطة ادارة العمليات ب استراتيجية المنظمة لتحقيق الانجاز العالى وخلق قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين من خلال جعل انشطة ادارة العمليات فاعلة تنافسيا والتركيز على العملية الانتاجية كقدرات تنافسية تقود الى تحقيق الرضا لدى الزبيون والذي يقود الى تحقيق النجاح (العلي, ٢٠٠٦: ٤٦) .

تجه استراتيجيات العمليات في المنظمة الى بناء القدرات التنافسية الفريدة للمنظمة التي تمكنها من ممارسة الدور التنافسي الصحيح ( النجار, ٢٠١٢, ٤٤ ) .

وهناك اربعة عمليات اساسية في المنظمة تقود الى بناء القدرات التنافسية وهي ( Vonderembse,&White,2004: 38,39 ) :

١. تتبع التهديدات والفرص في البيئة المحيطة بالمنظمة .
٢. تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة .
٣. وضع خطة للخطوات الواجب اعتمادها لتحقيق الاهداف .
٤. تحديد الاحتياجات من المواد .

ولتطوير مقدرة المنظمة على تقديم المنتجات القائمة والمنتجات جديدة وتحديد مواصفات المنتج وتصميم العملية التصنيعية يتطلب الجانب التنافسي بناء انظمة الانتاج بالاعتماد على دراسة وتحليل السوق وتحديد الطاقة الازمة واعتماد موقع التسوييات وترتيب وتحفيظ الطاقة الانتاجية بما يحقق رضا الزبيون . ويتم في ضوئها اجراء التعديلات الازمة في النظام الانتاجي.



وعلى ادارة العمليات اتباع استراتيجيات موجهه نحو الزيون تتولى تحويل حاجات السوق لتصبح اسبيقات تنافسية لعمليات المنظمة متمثلة بالكلفة المنخفضة والجودة الممتازة والتسليم والمرونة (Krajewski, 2016, 78).

ويتطلب التفوق التنافسي ان تمتلك ادارة العمليات مجموعة من القدرات الجوهرية تمكناها من تحسين قرارات العمليات كالقدرة على الانتاج بكلفة منخفضة او الجودة العالية وغيرها (Schroeder, 2018, 29). والقدرات التنافسية هي مجموعه ابعاد تمثل في الكلفة المنخفضة ، الجودة العالية، الوقت المناسب، وسرعة التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير و المرونة و تتحدد الاولويات التنافسية لكل عملية حسب ارتباطها باحتياجات الزيون (krajewski,2016,32)

### **المبحث الثاني العمليات كسلاح تنافسي**

#### **تمهيد**

تمارس المنظمات الصناعية مجموعة من العمليات بهدف تقديم منتج ملموس وهي عمليات مختلفة عن العمليات التي تمارس في المنظمات الخدمية والتي تؤدي الى تقديم خدمة غير ملموسة الا ان كلاهما تستخدمها المنظمة كسلاح تنافسي ضمن استراتيجياتها لاضافة قيمة مهمة للسلع او الخدمات تجعل الزيون يتوجه لنقضيلها على السلع المنافسة. وتحقق المنظمة سبقاً تنافسياً من خلال استخدام اساليب ذات مرنة عالية في الانتاج وتنوع المنتجات فضلاً عن تقليل الكلف الانتاجية، كما تمارس المنظمة عمليات تصنيعية تؤدي الى اتصف منتجاتها بجودة متميزة تفي باحتياجات السوق من السلع والخدمات وتطرح بمستوى جودة افضل مما تقدمه المنظمات المنافسة واتباع استراتيجيات مناسبة كاستراتيجية قيادة الكلفة او التمايز ، فضلاً عن القيام بعمليات التقويم المستمر للرغبات والاحتياجات المتغيرة والمتجدة للزيون وترجمتها الى خصائص ومواصفات تتضمنها عمليات انتاج السلع والخدمات .

#### **اولاً: الابعاد التنافسية**

تعد المنافسة وسيلة المنظمة لتحقيق التفوق والتميز عن المنظمات المنافسة في سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن والتي ينبغي على الادارة الاهتمام بها كي تحقق لها الميزة التنافسية ، ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق التمييز التنافسي على قدرتها على تلمس الحاجات والرغبات المتتجدة في سوقها المستهدف وامكانية اشباعها بشكل افضل من قبل منافسيها .

تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المنظمات على اعتماد عمليات تجعلها في موقع افضل من المنظمات المنافسة وذلك باستغلال الامكانيات والموارد المتاحة والقدرات والمعرفة افضل استغلال (ابو بكر ٢٠٠٧) وهي المهارة التي تتيح المنظمة تقديم قيم او منافع للزيون اكثر مما يقدمه المنافسون كما هي اعتماد طرق جديدة اكثر فاعلة واكثر ابداعا في خدمة الزيون.

الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق حاجات الزيون او القيمة التي يتنمى الحصول عليها الزيون من خلال المنتوج، وهي قدرة المنظمات على تلبية احتياجات الزيون بجودة عالية بهدف ارضاءهم وينعكس ذلك على توفير عائد على الاستثمار وصولاً الى تحقيق الاهداف المنشودة.

وتتمثل ابعاد الأسبقيات التنافسية بمكونات اساسية هي ( الكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرنة ، الابداع) وينبغي على المنظمة إن تحدد اي منها كأسبيقة ستعتمده اذ ليس بإمكانها التنافس بكل الأسبقيات في وقت واحد ، وفي ظروف عمل معينة قد تقوم باختيار اكثر من اسبيقية تنافسية لأن تعتمد تقليل الكلف ووقت التسليم او تستخدم اسبيقة تحسين الجودة والمرنة في إن واحد.

ولتحقيق ذلك تقوم المنظمة بتكييف استراتيجية العمليات لدعم واسناد الميزة التنافسية المرغوبة ، وتنسيق الجهود وتكاملها مع الوظائف الرئيسية في المنظمة بما يحقق تأثيرات مهمة على درجة رضا الزيون فضلاً عن اجراء تغييرات داخلية على العمليات الانتاجية داخل المنظمة. ومن الميزات التنافسية التي يمكن اعتمادها ( Krajewski, ١٩٩٠, ٣٣) :

١- الكلفة الوطنية : تعتمد كلف تقديم المنتج اساساً في تحقيق التمييز التنافسي وتسعى المنظمة لتقليل كلفة الجدة الواحدة من خلال تخفيض كلف الفقدان أو الضياع وبهتم مدراء العمليات بتقليل الكلف المتعلقة بالعمليات الانتاجية وكلف التسهيلات والمواد والمخلفات وغير ذلك من التكاليف وتصميم نظام انتاجي يقلل كلفة الوحدة الواحدة من السلع و الخدمات. ويؤدي استخدام التسهيلات المؤتمته والمعدات الى تقليل الكلف الانتاجية كما لا بد من تخفيض مستوى الخزين تحت التشغيل، وتقليل المصارييف الادارية غير المباشرة ويؤدي ذلك الى انخفاض الاسعار وزيادة بالحصة السوقية.

وتعتمد المنظمة الكلفة المنخفضة كأساس للتنافس لتحقيق رغبة الكثير من الزبائن الذين يفضلون المنتج ذات الكلفة الوطنية ويعتمدون ذلك كأساس لقرارهم بالشراء.



٢- الجودة العالية : يقصد بالجودة كأسقية اعتماد مستوى معين من الجودة في عمليات او منتجات المنظمة يفوق المستوى المتحقق من قبل الشركات المنافسة ، وتتضمن الجودة التصميم العالي لأداء العمليات واعتماد مواصفات متقدمة وقدرة اكبر على الادامة، كما ترکز على تلبية احتياجات الزبون بمنفعة عالية .  
والجودة المرغوبة تعني المطابقة للمواصفات التي يرغب الزبون توفرها في السلع والخدمات او المواصفات التي يتوقعوها كما ان الزبائن يرغبون بمنتجات صالحة خالية من العيوب.  
وعلى الادارة اجراء موازنة بين مواصفات الجودة المعتمدة وبين رغبات الزبون، اذ ان الافراط في جودة التصميم ستكون مكلفة ، كما ان المنتجات رديئة التصميم سوف تفقد زبائنهما الذين سيتوجهون الى اقتناه منتجات ذات كلفة اعلى قليلاً لكنها تقدم منافع اكبر .

٣-المرونة: سلحاً تناصياً مهما لدى العديد من المنظمات، وهي قدرة ادارة العمليات على التغيير من منتج لآخر لتلبية الحاجات الفردية لكل زبون من خلال اجراء تغييرات في العمليات الانتاجية تبعاً لمتطلبات تصنيع المنتوج وتقديم تنوع واسع من المنتجات للزبائن، والمرونة هي اما في القدرة على تقديم منتجات جديدة او في الزمن المستغرق لتكيف حجم المنتوج وطرح منتج ينفق ورغبة وطلب الزبون وبصيغة الاصياء الواسع فالمرورنة هي القابلية على زيادة أو تخفيض كمية الانتاج بما يتاسب والطلبات الكبيرة في الطلب او في حجم الكميات او في وقت التسليم.

٤- التسليم: ترتبط أسبقيّة تسليم المنتوج مع الوقت الذي تستغرقه عملية انجاز وايصال المنتج الى الزبون، والمنظمات الناجحة توالي اهتماماً بأسبقية التسليم كون المنظمات التي كانت تستغرق اسابيع او أشهر لتسليم منتجاتها تقوم الان بذلك خلال ساعات او ايام ، وساهمت التقنيات الجديدة في اختصار الوقت والتعامل مع الاسواق المختلفة في الاوقات التي تناسبها ، وتحقيق التمايز في السوق باعتماد المنافسة المعتمدة على الوقت وإنجاز عمليات التطوير والتحسين استجابة للتغير في طلبات الزبائن .

والتسليم له ثلاثة ابعد هي التسليم السريع للسلع والخدمات الى الزبائن وسرعة انجاز العمل وسرعة ايواء التكنولوجيا الجديدة في العمليات الانتاجية .  
ويشير التسليم السريع الى القرة على تسليم المنتج الى الزبون في مكان حاجته له وحصول الزبون على السلعة والخدمة في الموعد المحدد .

وتقدير مقدار الوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون ووقت ايصاله للزبون ونجد ان بعض المنظمات تعتمد نظام الانتاج لغرض الخزن بانتاج سلع نمطية للتخلص من اوقات الانتظار ، وهناك منظمات تعتمد نظام الانتاج بالايساء الذي يقدم منتجات حسب طلب الزبون ويترتب على ذلك انتظار الزبون قبل استلام المنتج .

اصبح اليوم الزمن من اهم مصادر الميزة التنافسية لان الزبائن لا يفضلون الانتظار الطويل مما يتطلب من المنظمة التعامل مع ذلك بجدية كي يتحقق للمنظمة ميزة تنافسية .

والبعد الاخر لأسقية التسليم هو سرعة تطوير المنتوج وهو تقديم منتج او خدمة جديدة بشكل سريع الى الاسواق ويتمثل بالوقت المبذول لتطوير منتج او خدمة جديدة والمبذول لتوليد الافكار مررداً بالتصميم وصولاً الى استكمال عملية الانتاج ، وكلما قل هذا الوقت كلما حققت المنظمة تفوقاً على المنافسين وتحتاج عملية تطوير المنتوج الى التفاعل والتعاون بين اقسام المنظمة المختلفة من اجل تقديم منتجات وخدمات جديدة الى الاسواق بشكل اسرع ، والمنظمة التي تحقق السرعة في تطوير منتجاتها تتميز بـاستجابة اسرع للحاجات والرغبات المتتجدة للزبون( Vonderembse& White,2004:5).

ويؤدي سرعة الانجاز الى تقليل سرعة التسليم ، وتقليل وقت الانتظار، ويؤثر على جدولة الاعمال ، واستغلال الطاقة

وعلى الكفاءة الكلية للمنظمة (Chase & Aquilano, 2003:25).

ولكي تتحقق المنظمة التنافس من خلال العمليات الانتاجية عليها تطوير مناطق خبرتها ومعرفتها الضمنية ذات العلاقة بعملياتها ، وللمعرفة ولا سيما الضمنية اهمية كبيرة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستندة الى المعرفة تكون ميزة مستدامة ولهذا السبب يجب ان تنشط المنظمات مجالات التعلم والتدريب التي يمكن ان تضيف قيمة الى معرفتها الحالية

٥- الابداع : وهي قيام المنظمة بإنتاج السلع او الخدمات باستخدام اساليب جديدة لم يسبق لها ان استخدمتها من قبل ويتم ذلك من خلال اجراء تغييرات تكنولوجية مفيدة توافق التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا في محيط الاعمال . ويتم تحقق الابداع من خلال تغيير مواصفات المنتج ويتم تضمين كل المواصفات والتفضيلات التي يرغب بها الزبون من خلال تصميم المنتج (Krajewski,&Ritzman,2005:39)



**ثانياً: بناء القدرات المميزة**  
 كي تحقق المنظمة اهدافها التنافسية وتقديم اقصى قدر من الانجاز ينبغي ربط العمليات الانتاجية باستراتيجية المنظمة لتمكن من خلق قدرات تنافسية متكاملة تميزها عن المنافسين وتقود الى تحقيق رضا الزبون والذي يقود الى نجاح المنظمة (العلي, ٢٠٠٦:٤٦)

كما تقوم من خلال استراتيجيات العمليات ربط القرارات المتعلقة بادارة العمليات بالاستراتيجية التنافسية تتبع المنظمة اربع عمليات اساسية تقود الى بناء القدرات التنافسية وهي (Vonderembse,&White,2004: 38,39) : التعرف على التهديدات والفرص في البيئة المحيطة بها ، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وتطوير خطة للإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق الهدف التنافسي، فضلاً عن تحديد حاجاتها من المواد . وفي ضوء دراسة وتحليل السوق يتم تطوير المنتجات وتحديد مواصفاتها كما يتم تصميم العمليات الانتاجية فضلاً عن تطوير انظمة الانتاج مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق التمييز في تقديم المنتجات والخدمات .

وتشمل عمليات تطوير الانظمة الانتاجية تصميم المنتوج وتصميم العملية الانتاجية التي تؤدي الى تقديم السلع والخدمات كما تشمل تطوير الاشطة المتعلقة بالطاقة وموقع التسبيلات وترتيب وتحفيظ الطاقة الانتاجية بما يحقق رضا الزبون وابداء من لحظة ورود الطلبة من الزبائن وادخالها في النظام الانتاجي حتى ايصال المنتج الى موقع تسوق الزبائن.

### ثالثاً: الدور التأسيسي لوظيفة العمليات

اصبحت ادارة العمليات ميداناً لإظهار قدرات المنظمة التنافسية ووظيفة مهمة في مواجهة المنافسة العالمية وذلك لمواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات السريعة في عالم الاعمال (كراجيفيسي ٢٠٠٥ ، ٢٢ ) فهي تقوم بتقييم الدور التنافسي للمنظمة لتحديد قابلية المنظمة التنافسية على المدى البعيد والمساهمة التي يمكن ان تقدمها للعمليات التنافسية ويشمل التقييم عمليات اختيار المدخلات، تحديد الموارد، تدفق العمل ، العمليات التحويلية ، واستخدام التقانة في العمل وصولاً الى تقييم المنتج الى الزبائن. ومن التحديات التي توجه ادارة العمليات (السيد ١٩٩٨ ، ١٩) :

تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة الكوبية والتغيير المتتسار للتكنولوجيا والنقص في الموارد فضلاً عن التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات معرفة .

ويتطلب التمييز التنافسي أن تستجيب كافة العمليات لرغبات الزبائن بما يحقق تقديم سلع وخدمات تتفق ورغباتهم مع ضمان تحقق الجودة، السرعة، المغولية ، المرونة، الكلفة الأقل. و لتحقيق ذلك يتم بناء نظام معلومات يزود المنظمة بالمعلومات المناسبة والدققة عن تقضيات ورغبات الزبائن واحتياجات الأسواق. كما يتطلب تحول المنظمات من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبائن وجعل الزبائن محور كل نشاطات المنظمة ، و بناء نظام يفعل العلاقة مع الزبائن ، ويشجعهم على اقتناه منتجاتها.

ولتحقيق ذلك تبحث المنظمة عن معلومات تفصيلية عن استراتيجيات المنافسين ومتابعة التطورات التي يجريها المنافسين عبر الزمن لتحديث قراراتها.

### رابعاً: استراتيجيات الإيصال الواسع

يقصد بالإيصال الواسع تلبية طلبات الزبائن من خلال اتباع اساليب حديدة تمكنها من تلبية الطلبات والرغبات المتنوعة للزبائن وتتوفر له خيارات اوسع، والتحول من التوجه الانتاجي نحو عملية الانتاج الى التوجه نحو الزبائن اذ ستكون المنظمة قادره على تزويد الزبائن بمنتجات وفق الطلب وبشكل واسع مع كلف مقبولة عبر استخدام التكنولوجيا المتطرفة، وتقديم المنتجات بتتنوع عال وبووضح Kotler سبب نشوء نظام الانتاج الواسع الى ان الاسواق مجزأة وواسعة ولا يمكن وضع استراتيجية متخصصة لمقابلة الطلب المتزايد على المنتجات الإيصادية والمتنوعة.(Kotler,1988:11)

وتتضمن استخدام نظام الإيصال تلبية الطلبات الفردية للزبائن، وبسبب قصر دورة حياة المنتج وتعدد و تتكرر الطلبات وتداعيات العولمة اتجهت المنظمات للمنافسة فيما بينها والتخلّي عن نظام الإيصال الخاص الذي عجز عن تلبية طلبات واسعة على وفق رغبات الزبائن، وبذلك اصبح الإيصال الواسع متاحاً امام المنظمات ذات القدرات العالية للاستجابة للطلبات الواسعة وبالمرونة العالية والاستجابة للمتغيرات المتعددة مدخلاً واداة لإنجاح دفعات متنوعة وب أحجام كبيرة .

والإيصال الواسع يعمل على خدمة سوق واسعة بكل إنتاج منخفضة عن طريق تطبيق تقنيات وادوات جديدة تمكن المنتجين من الاستجابة السريعة والمرنة العالية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن. كما أن الإيصال الواسع ينسجم ونظم الإنتاج الواسع وبعد إن كانت الأسواق متGANSAة أصبحت اليوم في ظل نظام الإيصال الواسع متنوعة وبشكل كبير. وكان لتطبيقات التكنولوجيا المتقدمة التي تتمثل بنظام التصنيع المرن (FMS) ، والتصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) والتصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM) وتكنولوجيا المعلومات (IT) دوراً مهماً في تحقيق نظام الإيصال الواسع .



ويتضح مما ذكر اعلاه ان تبني استراتيجية الابصاء الواسع من قبل المنظمة في عملياتها الانتاجية والتصنيع على وفق طلبات الزبائن تمكّنها من تحقيق التمايز التنافسي من خلال انتاج منتجات بأعداد كبيرة وتنوع عالي، فضلاً عن تحسين جودة المخرجات وانخفاض كلفتها، والاستجابة الفورية لطلبات الزبائن وتسليم المنتج الى الزبون في الوقت المحدد (المهدي، ٢٠١٧: ٦٣)

### الفصل الثالث الجانب العملي

#### اولاً: اداة البحث

استخدم الباحثان الاستبيانة كاداة لمناسبتها لتحقيق أهدافها والاجابة عن تساؤلاتها، كما أنها تتيح الحرية لأفراد مجتمع البحث للإجابة عن فقرات الاستبيانة في الزمان والمكان المناسبين لهم، دون تقيد، ومرت بمراحل عدة، وكما يأتي:

##### أ. بناء محتوى الاستبيانة:

تم بناء فقرات اداة البحث من خلال الاطلاع على الابدبيات الادارية، من اجل الافادة منها، وصياغة فقرات ممكن أن تقيس السمة المراد قياسها وتحقيق هدف البحث، من اجل الاستفادة منها في تحقيق اهداف البحث.

لذا تكونت اداة البحث (الاستبيانة) من ثلاثة اجزاء وهو كما يأتي:

الجزء الأول: ادارة العمليات: الانشطة المتعلقة بقرارات ادارة العمليات ، وتكون من (٩) فقرات.

الجزء الثاني: الابصاء الواسع: تلبية الحاجات الفريدة للزبون بتغيير تصميم السلعة أو الخدمة ، وتكون من (١٢) فقرة.

الجزء الثالث: التنافس باستخدام انشطة ادارة العمليات: تكيف الانشطة الانتاجية بما يحقق التنافس ، وتكون من (٥) فقرة.

ويقابل كالم فقرة من فقرات الاستبيان سبعة بدائل وفق مقياس ليكرت .

##### ب. صدق الاستبيانة:

بعد تصميم الاستبيانة واعدادها بصورة أولية، ولتأكد من أن فقرات الاستبيانة تقيس ما وضعت لقىاسه، تم التحقق مما يأتي:

صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى الاستبيانة تم عرض الاستبيانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الادارة والاحصاء، للتأكد من صلاحتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ذلك تم اجراء التعديلات المقترنة على بعض فقرات الاستبيانة على وفق ما ابداه الخبراء من آراء وملاحظات، وعند الفقرة الاستبيانة صالحة اذا حازت على نسبة قبول (٨٠٪) فأكثر من آراء المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للستبيانة؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية من شركة البيلسان التجارية، لغرض التعرف عن مدى اتساق داخلي للستبيانة، عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، بين كل عبارة من عبارات الاستبيانة، والدرجة الكلية للستبيانة، وكما موضح، في الجدول (١).

جدول (١) ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للستبيانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة
١	0.54	١٩	0.58	١٠	0.49	١
٢	0.39	٢٠	0.62	١١	0.42	٢
٣	0.069	٢١	0.51	١٢	0.55	٣
٤	0.38	٢٢	0.45	١٣	0.36	٤
٥	0.79	٢٣	0.36	١٤	0.43	٥
٦	0.46	٢٤	0.51	١٥	0.62	٦
٧	0.66	٢٥	0.64	١٦	0.79	٧
٨	0.65	٢٦	0.59	١٧	0.66	٨
٩	0.46	٢٧	0.53	١٨	0.58	٩



ج. تمييز فقرات الاستبانة  
لغرض حساب القوة التمييزية للاستبانة، واستبعاد الفقرات غير المميزة كما أن القدرة التمييزية للفقرة تفيد في تمييز الفروق الدقيقة بين الأفراد في القدرة المقياسية.(اطنانيوس, ١٩٩٧ : ٣٧ - ٣٨)  
لذا قام الباحثين بحساب، درجات عينة التحليل الأحصائي لكل فقرة ومن ثم ترتيبها من أعلى درجة إلى أدنى درجة ثم قسمت إلى مجموعتين بنسبة (٢٧٪) عليا و(٢٧٪) دنيا لأن هذه النسبة تجعل المجموعتين المتطرفتين في أفضل ما يكون بالحجم والتباين، وأن القيمة الثانية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين المتطرفتين (الكبيسي ، ٢٠١٠: ٢٧٣)، وقد بلغ عدد الأفراد في كلا المجموعتين العلنا والدنيا (٥٤) واستخرج المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري لكل فقرة عند المجموعتين، ثم طبق الاختبار الثاني لعينتين مستقطبتين وأظهرت النتائج أن القيم الثانية المحسوبة التي تراوحت بين (٣,٢٥ - ٥,٦٧) التي تمثل القوة التمييزية للفقرة أكبر من القيمة الثانية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) بدرجة حرية (٥٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل أن الفقرات دالة احصائيةً وجميعها كانت مميزة . وجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢) القوة التمييزية لفقرات الاستبانة

الدالة الإحصائية	القيمة التأدية المحسوبة	% المجموعه الدنيا الـ ٢٧		% المجموعه العليا الـ ٢٧		تسلسل الفقرات
		المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الانحراف المعياري الحسابي	
داله	٥,٥٧	٠,٩٥	٢,٤٦	١,٣٥	٤,٨١	١
داله	٤,٢١	١,٢٦	٢,٧٠	١,٢٦	٤,٦٥	٢
داله	٤,٦٣	١,٣٣	٣,٠٠	١,٠٥	٥,٠٣	٣
داله	٣,٥٣	١,٢٦	٢,٤٣	١,٤٤	٤,١٨	٤
داله	٥,١٢	٠,٨٢	٢,٦٠	١,٣١	٤,٦٥	٥
داله	٣,٢٥	١,٤٥	٣,١٠	١,٢٤	٤,٧٢	٦
داله	٤,٦٩	١,٣٣	٣,٠١	١,٠٤	٥,٠٥	٧
داله	٤,٧٠	١,٢٨	٣,٠٨	١,٠٧	٥,١٢	٨
داله	٣,٣٦	١,٢٠	٢,٥٠	١,٥١	٤,٣٢	٩
داله	٤,٤٦	١,٣٩	٢,٣٥	١,١٧	٥,٠٥	١٠
داله	٤,٤٩	١,٢٧	٢,٨١	١,٢٨	٤,٩٢	١١
داله	٥,٩٦	٠,٩٩	٣,٠٦	١,٠٢	٥,٢٦	١٢
داله	٣,٩٨	١,٠٩	٢,٩٠	١,٣٥	٤,٦٩	١٣
داله	٥,٤٧	٠,٨٣	٢,٥٣	١,٣٣	٤,٧٥	١٤
داله	٤,٥٩	١,٣١	٣,٠٢	١,٠٣	٥,٠١	١٥
داله	٤,٠٧	١,١٢	٢,٨٩	١,٣٠	٤,٧٣	١٦
داله	٤,٩٨	١,٤٢	٢,٧٨	٠,٩٥	٤,٩٦	١٧
داله	٣,٨٤	١,٢٧	٣,٠٣	١,٢٣	٤,٧٩	١٨
داله	٤,١٩	١,١٧	٢,٩٨	١,٢٧	٤,٨٦	١٩
داله	٥,٦٧	١,٠٣	٢,٩٩	١,٠٧	٥,١٨	٢٠
داله	٤,٩٨	١,١٧	٢,٩١	١,١٨	٤,٩٨	٢١
داله	٥,٦٧	٠,٩٠	٢,٥٤	١,٣٠	٤,٨٦	٢٢
داله	٥,٣٢	١,٠٩	٢,٩٠	١,١٤	٥,١٠	٢٣
داله	٤,٨٠	١,١٩	٢,٧٧	١,٢٣	٤,٩٠	٢٤
داله	٤,٢٧	١,٠٩	٢,٩٠	١,٣٦	٤,٨٣	٢٥
داله	٣,٤٧	١,٢٩	٢,٦٠	١,٤١	٤,٣٢	٢٦
داله	٣,٤١	٠,٩٨	٣,٠١	١,٤٦	٤,٥٦	٢٧



د. ثبات الاستبابة

يعد الثبات من الخصائص السيكومترية التي ينبغي توافرها في الاختبار على الرغم من أن الصدق أكثر أهمية منه لأن الصدق يعني أن الاستبابة يقيس ما أعد لقياسه، في حين أن الثبات يعني دقة فقرات المقياس والاستبانات في قياس ما يجب قياسه. (Ebel, ٤٠٩: ٢٠٠٩)

لذلك فإن الأداة الصادق يكون ثابتاً في حين أن الأداة الثابت قد لا يكون صادقاً ولكن ينبغي حساب الثبات لأنه لا يوجد أدلة صادقة ١٪. (Brown, ٢٧, ١٩٨٣)

ولغرض ايجاد ثبات الأداة فقد استخرج الباحثان الثبات بالطرق الآتية :

أ- طريقة اعادة الاختبار (RE TEST)

ان معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة يسمى بمعامل الاستقرار ويستعمل معامل الاستقرار في تقييم الخطأ الناجم عن تطبيق الاستبابة مرتين متتاليتين على ان يكون هناك فاصل زمني بين التطبيقين ( علام, ٢٠٠٠: ٤٥ ).

حيث قام الباحثان باستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار لاستبابة اذ تم تطبيق الاستبابة على عينة من المدراء في شركة البيلسان التجارية وبالبالغ عددهم ( ١٠٠ ) فرد

وطبق الاستبابة بفاصل زمني قدرة ( ١٤ ) يوم على التطبيق الاول وتحت ظروف متشابهة لظروف التطبيق الاول اذ ان المدة المناسبة بين تطبيق المقياس واعادته ينبغي ان لا يتجاوز الثلاثة اسابيع ( كروكر والجيتا, ٩: ٢٠٠٠ ).

فقد يحدث تغير حقيقي في الصفة السلوكية اذا كانت المدة الزمنية بين التطبيقين طويلة ( كروكر والجيتا, ٩: ٢٠٠٠ ).

وقد قام الباحثين بأعادة التطبيق بعد هذه المدة وتم حساب معامل الارتباط بيبرسون بين درجات التطبيق الاول والتطبيق الثاني وكانت قيمة الثبات مقبولة تدل على ثبات الاستبابة واستقراره، كما موضح في الجدول ( ٣ )

جدول (٣) قيمة معامل الثبات

المotor	المحور
ادارة العمليات	٠,٨٢
الايصاء الواسع	٠,٨٣
التنافس باستخدام انشطة ادارة العمليات	٠,٨١

ب- طريقة الفاكرونباخ (ALFA.CRONBAK)

تعد هذه الطريقة في ايجاد معامل الثبات من اكثر الطرق شيوعاً اذ تمتاز بإمكانية الوثوق بنتائجها وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين جميع فقرات الاستبابة على حصل فقرة مقدرة مقيساً بذات ويتأثر معامل الثبات في اتساق اداء الفرد اي التجانس بين فقرات الاستبابة، وتعطي هذه الطريقة الحد الاعلى الذي يمكن ان يصل اليه معامل الثبات (المنيل, ٦١: ٢٠٠٨).

لذا قام الباحثين بحساب ثبات الاستبابة باستخدام معادلة الفاكرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس قيمة معامل الثبات لكل محور، من محاور الاستبابة، موضح في جدول ( ٤ )

جدول (٤) معامل الثبات للاستبابة

المotor	المحور
ادارة العمليات	٠,٨٣
الايصاء الواسع	٠,٨٦
التنافس باستخدام انشطة ادارة العمليات	٠,٨٥

من خلال النتائج الموضحة اعلاه، جدول رقم ( ٤ ) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الاستبابة عالية، حيث بلغ المحور الأول ( ٠,٨٣ ) والمحور الثاني ( ٠,٨٦ ) والمحور الثالث ( ٠,٨٥ ) وهي قيمة ثبات مرتفعة وتوضح صلاحية أدلة البحث للتطبيق الميداني.

هـ. الوسائل الإحصائية: اعتمد الباحث الوسائل الإحصائية الآتية وفق برنامج SPSS وبرنامج AMOS

- معادلة الفاكرونباخ

- معامل الصعوبة

- فعالية البدائل الخطأة:

- الاختبار الثاني لعينة واحدة



- الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين
- مربع كأي
- معامل ارتباط بيرسون. (الامام وآخرون، ١٩٩٠: ١١٥)
- ثانياً: نتائج الدراسة وتفسيرها
- الهدف الأول:

المنضمن التعرف على انشطة ادارة العمليات كسلاح تنافسي لدى عينة البحث وذلك بتحليل اجابات الافراد باستخدام الاختبار الثاني لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة الثانية (١٠,٩٣٤) وهي من قيمة الثانية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعن مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (٥) يوضح ذلك.

**جدول (٥) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة الثانية المحسوبة والجدولية\***

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة الثانية		درجة الحرية	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دال لصالح المتوسط الحسابي	٢,٠٠٠	١٠,٩٣٤	٥٩	١٠٤	١٧,٣٩	١٢٨,٥٥	٦٠

\* بما ان القيمة الثانية المحسوبة (١٠,٩٣٤) اكبر من القيمة الثانية الجدولية والبالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٩)، مما يدل على ان الفرق ذات الدلالة الاحصائية لصالح المتوسط الحسابي للمجتمع وانه فرق معنوي غير ناجم عن عامل الصدفة والجدول رقم (٥) اعلاه يوضح ذلك .  
وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى جيد، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين انشطة ادارة العمليات كسلاح تنافسي).  
الهدف الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتغير الجنس (ذكر - انثى ) ، فقد كانت النتائج كما يعكسها الجدول (٦)

**جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الثانية المحسوبة والجدولية لمتغير الجنس**

الدلالة ٠,٠٥	القيمة الثانية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	٢,٠٠٠	١,١٠٨	٥٨	١٢,٥٩	١٣١,٠٣	٣٠	ذكور
				٢١,٠٧	١٢٧,٠٦	٣٠	اناث

أظهر التحليل الإحصائي للبيانات بأن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (١٣١,٠٣) وبانحراف معياري (١٢,٥٩) ، بينما بلغ الوسط الحسابي للإناث (١٢٧,٠٦) وبانحراف معياري مقداره (٢١,٠٧) باستخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين تبين

\* المتوسط النظري للأداة = أقل درجة + أعلى درجة / ٢

$$104 = \frac{2}{(182 + 26)} =$$



ان القيمة الثانية المحسوبة (١,١٠٨) وهي اصغر من القيمة الثانية الجدولية البالغه (٢,٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٨) مما يدل ذلك على عدم جود فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير الجنس (ذكر - انثى) وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين متغير الجنس، إذ جاءت بمستوى ضعيف غير دال احصائيا، وهذا لا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الثانية التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث عن مستوى الدلة (٠,٠٥) لمتغير الجنس (ذكر - انثى)).

### الهدف الثالث

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث عن مستوى الدلة (٠,٠٥) لمتغير سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات - من ١٠-٥ سنوات، ١٠ سنوات فاكثر ) ، فقد كانت النتائج كما يعكسها الجدول (٧)

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات افراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

المرحلة	عدد افرد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من ٥ سنوات	٢٠	١٣١,٣٠	١١,٧٢
من ١٠ - ٥ سنوات	٢٠	١٣١,٤٥	١٤,٣٩
١٠ سنوات فاكثر	٢٠	١٢٢,٩٠	٢٣,٣٣

ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الاربعة استعمل الباحثان تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفرق بين المتوسطات أظهرت النتائج إن القيمة الفائية المحسوبة (١,٦١٦) وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٢) و(٥٨) وهذا يعني عدم وجود فروق في متغير سنوات الخدمة، والجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات افراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

الدلة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥)	(F) القيمة الفائية		متوسط المربعات (s.m)	درجة الحرية (d.f)	مجموع المربعات (s.s)	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	٣,١٥	١,٦١٦	٤٧٨,٩٥٠	٢	٩٥٧,٩٠٠	بين المجموعات
			٢٩٦,٢٩٧	٥٨	١٦٨٨٨,٩٥٠	داخل المجموعات
				٥٩	١٧٨٤٦,٨٥٠	الكلي

وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين متغير سنوات الخدمة، إذ جاءت بمستوى ضعيف غير دال احصائيا، وهذا لا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الثالثة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث عن مستوى الدلة (٠,٠٥) لمتغير سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات - من ١٠-٥ سنوات، ١٠ سنوات فاكثر)).

### الهدف الرابع:

المنتضمن التعرف على اسهام انشطة ادارة العمليات في تطوير مقدرات الشركة التنافسية، لدى عينة البحث وذلك بتحليل اجابات الافراد باستخدام الاختبار الثاني لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة الثانية (٣,٩٠٢) وهي من قيمة الثانية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (٩) يوضح ذلك .



**جدول (٩)**  
**الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة الثانية المحسوبة والجدولية**

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة الثانية		درجة الحرية	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دال لصالح المتوسط الحسابي	٢,٠٠٠	٣,٩٠٢	٥٩	٣٦	٨,٨٦	٤٠,٤٦	٦٠

\* بما ان القيمة الثانية المحسوبة (٣,٩٠٢) اكبر من القيمة الثانية الجدولية والبالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٩)، مما يدل على ان الفرق ذات الدلالة الاحصائية لصالح المتوسط الحسابي للمجتمع وانه فرق معنوي غير ناجم عن عامل الصدفة والجدول رقم (٩) اعلاه يوضح ذلك.

وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى جيد، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرابعة التي تنص على (التعرف على اسهام انشطة ادارة العمليات في تطوير مقدرات الشركة التنافسية).

**الهدف الخامس:**

المتضمن التعرف على الدور التنافسي للمنظمة بازدياد دور ادارة العمليات في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصميم المخرجات، لدى عينة البحث وذلك بتحليل اجابات الافراد باستخدام الاختبار الثاني لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة الثانية (١٣,٠٤٥) وهي من قيمة الثانية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (١٠) يوضح ذلك.

**جدول (١٠)**  
**الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة الثانية المحسوبة والجدولية\***

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة الثانية		درجة الحرية	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دال لصالح المتوسط الحسابي	٢,٠٠٠	١٣,٠٤٥	٥٩	١٠٤	١٠,٠٦	٦٤,٩٥	٦٠

\* بما ان القيمة الثانية المحسوبة (١٣,٠٤٥) اكبر من القيمة الثانية الجدولية والبالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٩)، مما يدل على ان الفرق ذات الدلالة الاحصائية لصالح المتوسط الحسابي للمجتمع وانه فرق معنوي غير ناجم عن عامل الصدفة والجدول رقم (٥) اعلاه يوضح ذلك.

وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى جيد، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الخامسة التي تنص على (التعرف على الدور التنافسي للمنظمة بازدياد دور ادارة العمليات في استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصميم المخرجات).

**الهدف السادس:**

المتضمن التعرف على تحقيق مستوى عال من التمايز والتقوّق التنافسي بازدياد دور ادارة العمليات في تكيف عملياتها الانتاجية لمتطلبات الزبائن، لدى عينة البحث وذلك بتحليل اجابات الافراد باستخدام الاختبار الثاني لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة الثانية (٤,٤٩٢) وهي من قيمة الثانية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (١١) يوضح ذلك.

\* المتوسط النظري للأداء = أقل درجة + أعلى درجة / ٢

$$= ٤٨ = ٢ / (٨٤ + ١٢)$$



جدول ( ١١ )  
يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة الثانية المحسوبة والجدولية

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة الثانية		درجة الحرية	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دال لصالح المتوسط الحسابي	٢,٠٠٠	٤,٤٩٢	٥٩	٢١	٦,٢٦	٢٣,٦٣	٦٠

\* بما ان القيمة الثانية المحسوبة (٤,٤٩٢) اكبر من القيمة الثانية الجدولية والبالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٥٩)، مما يدل على ان الفرق ذات الدلالة الاحصائية لصالح المتوسط الحسابي للمجتمع وانه فرق معنوي غير ناجم عن عامل الصدفة والجدول (٥) اعلاه يوضح ذلك .  
وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى جيد، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية السادسة التي تنص على (التعرف على تحقيق مستوى عال من التمايز والتفوق التنافسي بازدياد دور ادارة العمليات في تكيف عملياتها الانتاجية لمتطلبات الزبون).

#### الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث ، توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:-

- أظهرت النتائج تبني الشركة المبحوثة لأبعاد التمايز والتفوق التنافسي بالاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات ، وهذا مؤشر على ادراك ادارة الشركة المبحوثة للدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في الاستخدام الامثل لإدارة العمليات.
- أظهرت النتائج وجود اهتمام من قبل الشركة المبحوثة للميزة التنافسية من خلال تقديم الأفكار الابداعية والابتكارية المستدامة، والاهتمام بالاستراتيجيات والخطط الاستباقية ولاسيما في المجالات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- اظهرت النتائج بان سنوات الخدمة ليس لديها تأثير على الميزة التنافسية للشركة، وقد نزعز هذه السبب بان الموظفين الجدد الذي خدمتهم اقل من ٥ سنوات اكتسبوا الخبرة من الموظفين ذوي الخبرة، وهذه دليل على وجود ثقافة تنظيمية وانسجام بين العاملين في الشركة المبحوثة.
- اظهرت النتائج على مستوى العلاقة التفصيلية بين متغير الجنس، نجد بان لا يوجد اثر في العلاقات بين المتغيرين المذكورين، في العمليات التنافسية.
- اظهرت النتائج على اسهام انشطة ادارة العمليات والابصاء الواسع التناقض باستخدام انشطة ادارة العمليات، في تطوير مقدرات الشركة التنافسية، وهذه يؤشر على قوة الترابط الكبير بين متغيرات ادارة العمليات كونها يدعم احدهما الاخر.
- التفكير بالمقدرات الجوهرية لتعزيز الميزة التنافسية افضل من التفكير المباشر حيث تبين ازدياد معامل التحديد في حالة اعتماد المقدرات الجوهرية في ادارة العمليات.

##### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحققة يوصي الباحثان بما يأتي :-

- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين التمايز والتفوق التنافسي والاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات، في الشركة المبحوثة من أجل زيادة الاهتمام بالحصة السوقية للشركة.
- السعى الدؤوب بتوظيف ادارة العمليات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسائل استثمار الميزة التنافسية في ادارة العمليات.
- زيادة وعي القيادات الإدارية بأهمية الاستثمار الامثل لأنشطة ادارة العمليات والميزة التنافسية في الشركة المبحوثة لكونها تعد من الأبعاد المهمة في تحقيق التنمية المستدامة في توليد الخدمات الجديدة المقدمة، وتطوير القائم منها.
- التركيز على التطورات الحديثة في ادارة العمليات وسائل تنظيم وصيانة الميزة التنافسية.



- ثالثاً: المقترنات**
- استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحثان أجراء الدراسات الآتية :
١. دراسة مماثلة للدراسة الحالية لمعرفة اثر الميزة التنافسية في متغيرات آخر مثلأ (رضا الزبزن ، الدافع للإنجاز، زيادة المنفعة، متطلبات التجارة الدولية) .
  ٢. اجراء دراسة مماثلة على شركات اخر، داخل وخارج العراق.
  ٣. اجراء دراسة مقارنة بين ادارة العمليات ونماذج ادارية اخرى للتعرف على العوائد الايجابية للشركة جراء اعتماد هذه النماذج.
- المصادر المستخدمة :**

#### المصادر العربية

- ١- ابو بكر، مصطفى، (٢٠٠٧ ) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية:الدار الجامعية .
- ٢- كروكر، ليندا ، والجيتا، جيمس ، (٢٠٠٩) : مدخل الى نظرية القياس التقليدية والمعاصرة ، ترجمة، زينات يوسف دنحا، دار الفكر ، القاهرة. مصر.
- ٣- الامام، مصطفى محمود وآخرون(١٩٩٠)، التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد.
- ٤- المنizel، عبد الله فلاح (٢٠٠٨) الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزム الإحصائي، دار أثراء، عمان.
- ٥- الكبيسي ، وهيب مجيد ( ٢٠١٠ ) : الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي، بغداد، العراق .
- ٦- المهدى، مهدي كامل(٢٠١٦)،استخدام منهجية(د ف س س) لتحقيق استراتيجيات الابصاء الواسع، دراسة حالة في شركة ابن الوليد العامة /موقع الكاظمية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية،بغداد.
- ٧- النجار، صباح مجید ومحسن عبد الكرييم ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الرابعة الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد .
- ٨- العلي، عبد السatar العلي، ادارة الانتاج والعمليات داروائل للطباعة والنشر عمان ٦ .
- ٩- ميخائيل ، امطانيوس ، (١٩٩٩) : القياس والتقويم، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا.
- ١٠- علام ، صلاح الدين محمود ( ٢٠٠٠ )، القياس والتقويم أساسياته وتطبيقاته وتجويهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.

#### المصادر الأجنبية

- 1-Brown, Frederick G, (١٩٨١), Measuring Classroom Achievement Holt Rinehart and Winston, no, New York.
- 2-Chase & Aquilano , (2003) Introduction to Operation to Operations Management, Chase & Aquilano .
- 3-Ebel, R.L., Frisbie, D.A. (2009) Essentials of Educational measurement 5th ed., New Delhi, Asoke K. Ghosh, PH1, learning private limited.
- 4- Kotler, Philip, (1988) Marketing Management, 6<sup>th</sup> Ed. Prentice –Hall .
- 5- Krajewski , Lee J. & Ritzman Larry,( 2005), “Operations Management”, 7<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A .
- 6- Kragewski Lee J., Ritzman Larry &Manoj k. Malhotra ( 2013) “Operations Management”:Processes & Supply Chains,Global, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A.
- 7- Krajewski, Lee J. & Ritzman Larry,Malhotra (2016) , “Operations Management”,11<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A .
- 8- Krajewski, Lee J. & Ritzman Larry, (2018) , “Operations Management”,12<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A.
- 9- Saaksvuori , Antti& Immonen Anselmi ,( 2002) Product Lifecycle Management,2<sup>nd</sup> Ed.



- 10- Schroeder, Roger G., (2004) , “Operations Management Contemporary Concepts and Cases”, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill, Boston, U.S.A.
- 11- Schroeder ,Roger G.(2018) operation Management : Decision Making in the operation management 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Inc ,London.
- 12- Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (1998), “Operations Management”, 2<sup>nd</sup> ed. , Pitman Publishing , London, U.K.
- 13- Slack, Nigel & Chambers ,Stuart & Gohhnston ,Robert, (2010) ,Operation Management,6<sup>th</sup> Ed. Italy.
- 14- Vonderembse , & White, (2004) Operations Management , Hoboken ,N.J. :Wiley, Amazon.UK.