



تطوير قدرة المنظمة على تحقيق التمايز والتفوق التنافسي بالاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات دراسة حالة في شركة البيلسان التجارية

أ.م.د. اياد محمود الرحيم
م.م. ابراهيم خليل ابراهيم الحديثي
كلية التراث الجامعة قسم ادارة الاعمال

المستخلص

هدفت الدراسة الى ابراز دور أنشطة ادارة العمليات في تحقيق التمايز والتفوق التنافسي في احدى الشركات التجارية العاملة في السوق العراقي. وقد تحددت مشكلة الدراسة في : قلة اعتماد المنظمات على أنشطة ادارة العمليات لتحقيق التمايز التنافسي لتحقيق المقدر المميز . وتمثلت تساؤلات البحث بما يأتي:

- ١- ما مدى اهتمام الشركة بالأنشطة التنافسية
- ٢- ما هو مستوى فاعلية التنافس باعتماد أنشطة ادارة العمليات في الشركة المبحوثة ؟
- ٣- ما مستوى العلاقة بين متغيرات التنافس بالعمليات في الشركة المبحوثة ؟
- ٤- هل تسهم أنشطة ادارة العمليات في تطوير مقدر الشركة التنافسية؟

واشارت فرضية البحث الى مساهمة أنشطة ادارة العمليات في تطوير مقدر 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 الرتبتي، معامل ارتباط بيرسون، المعدل الحسابي فضلا عن اعتماد الوسائل الإحصائية الآتية:

معادلة الفاكرونباخ , معامل الصعوبة , فعالية البدائل الخاطئة, الاختبار التائي لعينة واحدة, الاختبار التائي لعينتين مستقلتين, مربع كاي , معامل ارتباط بيرسون.

المقدمة

يعد التنافس باعتماد أنشطة ادارة العمليات من الموضوعات المعاصرة التي تمكن المنظمة سواءً اكانت صناعية او تجارية او خدمية من التفوق على المنظمات المنافسة عبر تحقيق التميز بالعمليات الإنتاجية والأداء ، ويزداد هذا التميز إذا ما اقترن بوجود نظام يضمن للمنظمة متابعة مستجدات البيئة التنافسية بما يؤدي الى زيادة قدرتها وفعاليتها . وعلى أساس ما تقدم ولأهمية ذلك في البيئة العراقية جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى تفعيل الدور التنافسي باعتماد أنشطة 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 وتقديم 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 أنشطة ادارة العمليات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



تكونت هيكلية الدراسة من أربعة فصول تضمن الفصل الأول عرض منهجية الدراسة والتعريف بموقع اجراء الدراسة وتناول الفصل الثاني التأطير النظري لإبراز الجانب الفكري للتنافس باعتقاد 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 المقترحات للباحثين

الفصل الاول

منهجية البحث

مشكلة الدراسة :

بسبب دخول العديد من المنظمات الجديدة المنافسة من خلال تقديم المنتجات البديلة و تزايد الرغبات المتنوعة والمتقلبة للزبون، وقيادة الزبون للمنظمات، الامر الذي جعل المنظمات تسعى لمواجهة خطر فقدانها لمقدرتها وتميزها وريادتها في السوق وتكييف أنشطة ادارة العمليات لتحقيق التمايز التنافسي كاستراتيجية تمكنها من تحقيق المقدر المميز وتطوير علاقة المنظمة بمجهزها وزبائنها، والتحول السريع لتلبية متطلبات الزبون.

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

1. ما مدى اهتمام الشركة بالتنافس في العمليات ؟
 2. هل تسهم أنشطة العمليات في تطوير مقدر الشركة للتنافسية؟
 3. وما مستوى العلاقة بين المتغيرات في الشركة المبحوثة ؟
- في اطار مشكلة الدراسة تسعى الدراسة لبلوغ الاهداف الآتية :
1. تشخيص واقع ادارة العمليات في الشركة وموقفها التنافسي.
 2. تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين عمليات الشركة وادائها التنافسي .
 3. تكييف أنشطة العمليات بها يخدم تحسين قدرة المنظمة على التنافس.

اهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة بالمعطيات الآتية :

أصبح التنافس في المنظمات الصناعية عاملا مهما يتطلبه السوق الحديث ، وبالتالي فان إظهار فوائد استخدام أنشطة ادارة العمليات وانعكاسها على أدائها التنافسي يعتبر ذو أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة .

تنبثق أهمية الدراسة أيضا من كونها تساعد المنظمات لمواجهة الرغبات الحالية والمستقبلية للزبائن والانفتاح على مجالات حيوية واستخدام الأنشطة العملياتية في التفوق على المنافسين من خلال توفير سلع أو تقديم خدمات بمواصفات تساهم في تلبية متطلبات الزبون .

فرضية البحث

الفرضية الرئيسية:

تسهم أنشطة ادارة العمليات في تطوير مقدر 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 تكييف أنشطتها العملياتية لمتطلبات الزبون .

الفصل الثاني

التأطير النظري

تمهيد

في ظل المنافسة العالمية والمحلية والتغيرات السريعة في عالم الصناعة التي ولدها التسارع التكنولوجي اضحى موضوع التنافس بشكل عام، والتنافس بالعمليات بشكل خاص يمثل أهمية متزايدة للمنظمات الصناعية والخدمية واصبح لإدارة العمليات دورا مهما في مواكبة متطلبات المجتمع ومواجهة التحديات التي تفرزها التغيرات المتسارعة في عالم اشتدت به المنافسة العالمية والتطور السريع في التكنولوجيا واصبح عليها مسؤولية اكبر في تمكين المنظمة من مواجهة هذه التغيرات وتطوير مقدر المنظمة على تحقيق التمايز والتفوق على المنظمات العاملة في نفس المجال، والقيام بدور تنافسي مهم من خلال ايواء التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مختلف الميادين في عملياتها الانتاجية وتلبية متطلبات الزبون او التفوق في تقديم اكثر مما يتوقعة الزبون وانطلاقاً من أهمية 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 انشطة ادارة العمليات

اولا: 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 . وتعد ادارة العمليات احدى وظائف المنظمة الاساسية والتي تتضمن القيام بالانشطة التي تؤدي الى تقديم منتجات او خدمات تتناسب وحاجات المجتمع وبالجودة المطلوبة والتي تلبي حاجات الزبون المتجددة (Slack, 2010, 115) ومن خلال انشطة ادارة العمليات يجري ترجمة خطط المنتج والاولويات التنافسية الى مجموعة من قرارات منها قرارات تتعلق بتصميم المنتج وتصميم العملية وقرارات التكنولوجيا والموقع اضافة الى القرارات التشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية وتصميم العمل والجدولة وادارة المخزون (النجار، و محسن ٢٠١٢: ٦٧) . وبذلك تساهم انشطة وعمليات تطوير السلع في نجاح المنظمات تنافسيا في السوق والتميز بتلبية احتياجات الزبون من المنتجات ذات الجودة العالية التي تتفق ورغبات الزبون (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 اللازمة التي ترضي الزبون. 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 الزبون والتعرف على حاجاته المتجددة وتضمينها في قرارات تصميم المنتجات لتحقيق رضا الزبون .
 - ٢- تقنية هندسة القيمة :القيام بخفض التكاليف والتخلص من التكاليف غير الضرورية.
 - ٣- تقانة طريقة تاكوشي :القيام بعدد من التجارب وصولا لأفضل تشكيلة من عناصر تصميم المنتج وتقديم منتج باقل تكلفة وبعناصر تصميم عالية التنسيق وتحقق متانة التصميم (Slack, 2010, 125)
- يتوجب اليوم على المنظمات الجيدة ان تهتم بأبداء اهمية اكبر لرغبات الزبون في توجيه انشطتها وبناء منظمات يقودها الزبون وتتطلب فهم رغبات الزبائن وبناء القدرات التشغيلية اللازمة للتغلب على المنظمات المنافسة. (Kragewski & malhorta, 2013, 31)
- تتبع المنظمات الاقتصادية الانشطة الاستراتيجية 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 بأستراتيجية المنظمة لتحقيق الانجاز العالي 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 الزبون والذي يقود الى تحقيق النجاح (علي، ٢٠٠٦: ٤٦)
- تتجه 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 ببناء 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 اللازمة واعتماد مواقع التسهيلات وترتيب وتخطيط الطاقة الانتاجية بما يحقق رضا الزبون . ويتم في ضوءها اجراء التعديلات اللازمة في النظام الانتاجي.



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

ويتطلب التفوق التنافسي ان تمتلك ادارة العمليات مجموعة من القدرات الجوهرية تمكنها من تحسين قرارات العمليات كالقدرة على الانتاج بكلفة منخفضة او الجودة العالية وغيرها (Schroeder, 2018, 29). والقدرات التنافسية هي مجموعه ابعاد تتمثل في الكلفة المنخفضة , الجودة العالية, الوقت المناسب, وسرعة التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير و المرونة وتتحدد الاولويات التنافسية لكل عملية حسب ارتباطها باحتياجات الزبون (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 لإضافة قيمة مهمة للسلع او الخدمات تجعل الزبون يتجه لتفضيلها على السلع المنافسة. وتحقق المنظمة سبقا تنافسيا من خلال استخدام اساليب ذات مرونة عالية في الانتاج وتوزيع المنتجات فضلا عن تقليل الكلف الانتاجية , كما تمارس المنظمة عمليات تصنيعية تؤدي الى اتصاف 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 , فضلا عن القيام بعمليات التقييم المستمر للرغبات والحاجات المتغيرة والمتجددة للزبون وترجمتها الى خصائص ومواصفات تتضمنها عمليات انتاج السلع والخدمات .

اولا: 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 المتجددة في سوقها المستهدف وامكانية اشباعها بشكل أفضل 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 تنتج للمنظمة تقديم قيم او منافع للزبون اكثر مما يقدمه المنافسون كما هي اعتماد طرق جديدة اكثر فاعلة واكثر ابداعا في خدمة الزبون.

الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق حاجات الزبون او القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال المنتج, وهي قدرة المنظمات على تلبية احتياجات الزبون بجودة عالية بهدف ارضاءهم وينعكس ذلك على توفير عائد على الاستثمار وصولا الى تحقيق الاهداف المنشودة.

وتتمثل ابعاد الأسبقيات التنافسية بمكونات اساسية هي (الكلفة , الجودة , التسليم , المرونة , الابداع) وينبغي على المنظمة ان تحدد اي منها كأسبقية ستعتمده اذ ليس بإمكانها التنافس بكل الاسبقيات في وقت واحد , وفي ظروف عمل معينة قد تقوم باختيار اكثر من اسبقية تنافسية كأن تعتمد تقليل الكلف ووقت التسليم او تستخدم اسبقية تحسين الجودة والمرونة في إن واحد.

ولتحقيق ذلك تقوم المنظمة بتكليف استراتيجيات العمليات لدعم واسناد الميزة التنافسية المرغوبة , وتنسيق الجهود وتكاملها مع الوظائف الرئيسة في المنظمة بما يحقق تأثيرات مهمة على درجة رضا الزبون فضلا عن اجراء تغييرات داخلية على العمليات الانتاجية داخل المنظمة . ومن الميزات التنافسية التي يمكن اعتمادها (Krajewski, ٣٣, ١٩٩٠) :

١- الكلفة الواطئة : تعتمد كلف تقديم المنتج اساساً في تحقيق التمييز التنافسي وتسعى المنظمة لتقليل كلفة الجدة الواحدة من خلال تخفيض كلف فقدان أو الضياع ويهتم مدراء العمليات بتقليل الكلف المتعلقة بالعمليات الانتاجية وكلف التسهيلات والمواد والمخلفات وغير ذلك من التكاليف وتصميم نظام انتاجي يقلل كلفة الوحدة الواحدة من السلع والخدمات. ويؤدي استخدام التسهيلات المؤتمتة والمعدات الى تقليل الكلف الانتاجية كما لا بد من تخفيض مستوى الخزين تحت التشغيل, وتقليل المصاريف 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 الواطئة ويعتمدون ذلك كأساس لقراراتهم بالشراء.



٢- الجودة العالية: يقصد بالجودة كأسبوعية تنافسية 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 متفوقة وقدرة اكبر على الادامة، كما تركز على تلبية احتياجات الزبون بمفوعة 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 زبائنها الذين سيتوجهون الى اقتناء منتجات ذات كلفة اعلى قليلاً لكنها تقدم منافع اكبر .

٣- المرونة: سلاحاً تنافسياً 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 المنتج وتقديم تنوع واسع من المنتجات للزبائن، والمرونة هي اما في القدرة على تقديم منتجات جديدة أو في الزمن المستغرق لتكييف حجم المنتج وطرح منتج يتفق ورغبة وطلب الزبون وبصيغة الايصاء الواسع فالمرونة هي القابلية على زيادة أو تخفيض كمية الانتاج بما يتناسب والتقلبات الكبيرة في الطلب اوفي حجم الكميات او في وقت التسليم.

٤- التسليم: ترتبط أسبوعية تسليم المنتج مع الوقت الذي تستغرقه عملية انجاز وايصال المنتج الى الزبون، والمنظمات الناجحة تولي اهتماماً بأسبوعية التسليم كون المنظمات التي كانت تستغرق اسابيع او اشهر لتسليم منتجاتها تقوم الان بذلك خلال ساعات أو 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 ابعاد هي التسليم السريع للسلع والخدمات الى الزبائن وسرعة انجاز العمل وسرعة ايواء التكنولوجيا الجديدة في العمليات الانتاجية .
ويشير التسليم السريع الى القدرة على تسليم المنتج الى الزبون في مكان حاجته له وحصول الزبون على السلعة والخدمة في الموعد المحدد .

وتقليل مقدار الوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون ووقت ابعاله للزبون
ونجد ان بعض المنظمات تعتمد نظام الانتاج لغرض الخزن بانتاج سلع نمطية للتخلص من اوقات الانتظار ، وهناك منظمات تعتمد نظام الانتاج بالايصاء 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 لأسبوعية التسليم هو سرعة تطوير المنتج وهو تقديم منتج او خدمة جديدة بشكل سريع الى الاسواق ويتمثل بالوقت المبذول لتطوير منتج او خدمة جديدة والمبذول لتوليد الافكار مروراً بالتصميم وصولاً الى استكمال عملية الانتاج ، وكلما قل هذا الوقت كلما حققت المنظمة تفوقاً على المنافسين وتحتاج عملية تطوير المنتج 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 بأستجابة اسرع للحاجات والرغبات المتجددة للزبون (Vonderembse & White, 2004:5).

ويؤدي سرعة الانجاز الى تقليل سرعة التسليم ، وتقليل وقت الانتظار، ويؤثر على جدولة الأعمال ، واستغلال الطاقة وعلى الكفاءة الكلية للمنظمة (Chase & Aquilano, 2003:25)

ولكي تحقق 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 تواكب التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا في محيط الاعمال . ويتم تحقيق الابداع من خلال تغيير مواصفات المنتج ويتم تضمين كل المواصفات والتفضيلات التي يرغب بها الزبون من خلال تصميم المنتج (Krajewski, & Ritzman, 2005:39)



ثانيا: بناء القدرات المميزة

كي تحقق المنظمة اهدافها التنافسية وتقديم اقصى قدر من الانجاز ينبغي ربط العمليات الانتاجية باستراتيجية المنظمة لتتمكن 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 الاهداف التنافسية، 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 التمايز في تقديم المنتجات والخدمات .

وتشمل عمليات تطوير الانظمة الانتاجية تصميم المنتج وتصميم العملية الانتاجية التي تؤدي الى تقديم السلع والخدمات كما تشمل تطوير الانشطة المتعلقة بالطاقة ومواقع التسهيلات وترتيب وتخطيط الطاقة الانتاجية بما يحقق رضا الزبون وابتداء من لحظة ورود الطلبية من الزبائن وادخالها في النظام الانتاجي حتى ايصال المنتج الى مواقع تسوق الزبائن.

ثالثا: الدور التنافسي لوظيفة العمليات

اصبحت ادارة العمليات ميدانا لإظهار قدرات المنظمة التنافسية ووظيفة مهمة في مواجهة المنافسة العالمية وذلك لمواجهة التحديات التي تفرزها التغيرات السريعة في عالم الاعمال (كراجيفسكي 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 التقنية في العمل وصولا الى تقديم المنتج الى الزبون. ومن التحديات التي توجه ادارة العمليات (السيد ١٩٩٨ , ١٩) :

تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة الكونية والتغيير المتسارع للتكنولوجيا والنقص في الموارد فضلاً عن التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات معرفة . ويتطلب التمايز التنافسي أن تستجيب كافة العمليات لرغبات الزبائن بما يحقق تقديم سلع وخدمات تتفق ورغباتهم مع ضمان تحقق الجودة، السرعة، المعولية ، المرونة، الكلفة الأقل. ولتحقيق ذلك يتم بناء نظام معلومات يزود المنظمة بالمعلومات المناسبة والدقيقة عن تفضيلات ورغبات الزبائن واحتياجات الأسواق. كما يتطلب تحول المنظمات من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون و جعل الزبون محور كل نشاطات المنظمة ، و بناء نظام يفعل العلاقة مع الزبائن ، ويشجعهم على اقتناء منتجاتها.

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

رابعا: استراتيجيات الإيصال الواسع

يقصد بالإيصال الواسع تلبية طلبات الزبائن من خلال اتباع اساليب جديدة تمكنها من تلبية الطلبات والرغبات المتنوعة للزبون وتوفير له خيارات اوسع، والتحول من التوجه الانتاجي نحو عملية الانتاج الى التوجه نحو الزبون اذ ستكون المنظمة قادره على تزويد الزبائن بمنتجات وفق الطلب وبشكل واسع مع كلف مقبولة عبر استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتقديم المنتجات بتنوع عالٍ ويوضح Kotler سبب نشوء نظام الانتاج الواسع الى ان الاسواق مجزأة واسعة ولا يمكن وضع استراتيجية متخصصة لمقابلة الطلب المتزايد على المنتجات الايصائية والمتنوعة. (Kotler,1988:11) وتضمن استخدام نظام الإيصال تلبية الطلبات الفردية للزبائن، وبسبب قصر دورة حياة المنتج وتجدد وتكرر الطلبات وتداعيات العولمة اتجهت المنظمات للمنافسة فيما بينها والتخلي عن نظام الإيصال الخاص الذي عجز عن تلبية طلبات واسعة على وفق رغبات الزبائن، وبذلك اصبح الإيصال الواسع متاحا امام المنظمات ذات القدرات العالية للاستجابة للطلبات الواسعة وبالمرونة العالية والاستجابة للمتغيرات المتجددة مدخلا واداة لإنتاج دفعات متنوعة وبأحجام كبيرة .

والإيصال الواسع يعمل على خدمة سوق واسعة بكلف 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 ونظام الإنتاج الواسع فبعد إن كانت الأسواق متجانسة 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) دورا مهما في تحقيق نظام الإيصال الواسع .



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

الفصل الثالث

الجانب العملي

أولاً: اداة البحث

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لمناسبتها لتحقيق أهدافها والاجابة عن تساؤلاتها، كما أنها تتيح الحرية لأفراد مجتمع البحث للإجابة عن فقرات الاستبانة في الزمان والمكان المناسبين لهم، دون تقييد، ومررت بمراحل عدة، وكما يأتي:

أ. بناء محتوى الاستبانة:

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

لذا تكونت اداة البحث (الاستبانة) من ثلاث اجزاء وهو كما يأتي:

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

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

الجزء الثالث: التنافس باستخدام أنشطة ادارة العمليات: تكييف الأنشطة الانتاجية بما يحقق التنافس ، وتكون من (٥) فقرة.

ويقال كال فقرة من فقرات الاستبيان سبعة بدائل وفق مقياس ليكرت .

ب. صدق الاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة واعدادها بصورة أولية، وللتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه؛ تم التحقق مما يأتي:

صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الادارة والاحصاء، للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المقترحة على بعض فقرات الاستبانة على وفق ما ابداه الخبراء من آراء وملاحظات، وعدت الفقرة الاستبانة صالحة اذا حازت على نسبة قبول (٨٠٪) فاكثر من آراء المحكمين.

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

جدول (١) ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
١	0.54	١٠	0.58	١٩	0.49
٢	0.39	١١	0.62	٢٠	0.42
٣	0.069	١٢	0.51	٢١	0.55
٤	0.38	١٣	0.45	٢٢	0.36
٥	0.79	١٤	0.36	٢٣	0.43
٦	0.46	١٥	0.51	٢٤	0.62
٧	0.66	١٦	0.64	٢٥	0.79
٨	0.65	١٧	0.59	٢٦	0.66
٩	0.46	١٨	0.53	٢٧	٠,٥٨



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. (مطأئوس، ١٩٩٧: ٣٧ - ٣٨) لذا قام الباحثين بحساب، درجات عينة التحليل الإحصائي لكل فقرات ومن ثم ترتيبها من أعلى درجة الى أدنى درجة ثم قسمت الى مجموعتين بنسبة (٢٧%) عليا و (٢٧%) دنيا لأن هذه النسبة تجعل المجموعتين المتطرفتين في أفضل ما يكون بالحجم والتباين، وأن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين المتطرفتين (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٧٣)، وقد بلغ عدد الافراد في كلا المجموعتين العلنا والدنيا (٥٤) واستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات عند المجموعتين، ثم طبق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وأظهرت النتائج أن القيم التائية المحسوبة التي تراوحت بين (٣,٢٥ - ٥,٦٧) التي تمثل القوة التمييزية للفقرة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) بدرجة حرية (٥٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل أن الفقرات دالة احصائياً وجميعها كانت مميزة. وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) القوة التمييزية لفقرات الاستبانة

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



د. ثبات الاستبانة

يعد الثبات من الخصائص السيكومترية التي ينبغي توافرها في الاختبار على الرغم من أن الصدق أكثر أهمية منه لأن الصدق يعني أن الاستبانة تقيس ما أعد لقياسه، في حين أن الثبات يعني دقة فقرات المقياس والاستبانة في قياس ما يجب قياسه. (Ebel, 2009: 409)
لذلك فإن الأداة الصادق يكون ثابتاً في حين أن الأداة الثابت قد لا يكون صادقاً ولكن ينبغي حساب الثبات لأنه لا يوجد أداة صادق ١٠٠٪. (Brown, 27, 1983)
ولغرض إيجاد ثبات الاداة فقد استخرج الباحثان الثبات بالطرق الاتية :

أ- طريقة اعادة الاختبار (RE TEST)

ان معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة يسمى بمعامل الاستقرار ويستعمل معامل الاستقرار في تقييم الخطأ الناجم عن تطبيق الاستبانة مرتين متتاليتين على ان يكون هناك فاصل زمني بين التطبيقين (علام, ٢٠٠٠: ١٤٥).
حيث قام الباحثان باستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار لاستبانة اذ تم تطبيق الاستبانة على عينة من المدراء في شركة البيلسان التجارية والبالغ عددهم (١٠٠) فرد
وطبق الاستبانة 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, ٢٠٠٩: ٨٥).
فقد يحدث تغيير حقيقي في الصفة السلوكية اذا كانت المدة الزمنية بين التطبيقين طويلة (كروكر والجيتا, ٢٠٠٩: ٣٥).
وقامت الباحثين بأعادة التطبيق بعد هذه المدة وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الاول والتطبيق الثاني وكانت قيمة الثبات مقبولة تدل على ثبات الاستبانة واستقراره، كما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣) قيمة معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
ادارة العمليات	٩	٠,٨٢
الايصاء الواسع	١٢	٠,٨٣
التنافس باستخدام أنشطة ادارة العمليات	٥	٠,٨١

ب- طريقة الفا كرونباخ (ALFA.CRONBAK)

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

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

جدول (٤) معامل الثبات للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
ادارة العمليات	٩	٠,٨٣
الايصاء الواسع	١٢	٠,٨٦
التنافس باستخدام أنشطة ادارة العمليات	٥	٠,٨٥

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

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

- معادلة الفاكرونباخ
- معامل الصعوبة
- فعالية البدائل الخاطئة:
- الاختبار التائي لعينة واحدة



- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين
- مربع كاي
- معامل ارتباط بيرسون. (الامام وآخرون، ١٩٩٠: ١١٥)

ثانياً: نتائج الدراسة وتفسيرها الهدف الاول:

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

جدول (٥)

الاوراسط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية*

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

* بما ان القيمة التائية المحسوبة (١٠,٩٣٤) اكبر من القيمة التائية 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 إحصائية معنوية بين أنشطة ادارة العمليات كسلاح تنافسي).

الهدف الثاني:
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث عن مستوى الدلة (٠,٠٥) لمتغير الجنس (ذكر – انثى) , فقد كانت النتائج كما يعكسها الجدول (٦)

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

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

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

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

$$١٠٤ = ٢ / (١٨٢ + ٢٦) =$$



ان القيمة التائية المحسوبة (١,١٠٨) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٨) مما يدل ذلك على عدم وجود 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 احصائياً, وهذا لا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية التائية 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 ٥-١٠ 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 افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من ٥ سنوات	٢٠	١٣١,٣٠	١١,٧٢
من ٥-١٠ 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 ان 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

مصدر التباين	مجموع المربعات (S.S)	درجة الحرية (d.f)	متوسط المربعات (s.m)	القيمة الفائية (F)		الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية	
بين المجموعات	٩٥٧,٩٠٠	2	٤٧٨,٩٥٠	١,٦١٦	٣,١٥	غير دال
داخل المجموعات	١٦٨٨٨,٩٥٠	٥٨	٢٩٦,٢٩٧			
الكلية	١٧٨٤٦,٨٥٠	٥٩				

وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق بين متغير سنوات الخدمة, إذ جاءت بمستوى ضعيف غير دال احصائياً, 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 ٥-١٠ سنوات, ١٠ سنوات فاكثر)).

الهدف الرابع:

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



جدول (٩)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة التائية		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 التائية المحسوبة (٣,٩٠٢) اكبر من القيمة التائية 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 أنشطة 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 التائي لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة التائية (١٣,٠٤٥) وهي من قيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية*

مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	القيمة التائية		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 التائية المحسوبة (١٣,٠٤٥) اكبر من القيمة التائية 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 والتفوق التنافسي بازدياد دور ادارة العمليات في تكييف عملياتها الانتاجية لمتطلبات الزبون, لدى عينة البحث وذلك بتحليل اجابات الافراد باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة المكونة من (٦٠) موظف وموظفة موزعين بالتساوي حسب الجنس حيث بلغت القيمة التائية (٤,٤٩٢) وهي من قيمة التائية الجدولية البالغة (٢,٠٠٠) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (١١) يوضح ذلك .

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

$$= (١٢ + ٨٤) / ٢ = ٤٨$$



جدول (١١)

يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية

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

* بما ان القيمة التائية المحسوبة (٤,٤٩٢) اكبر من القيمة التائية 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

اولاً: الاستنتاجات

- في ضوء نتائج البحث , توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:-
١. أظهرت النتائج تبني الشركة المبحوثة لأبعاد التمايز والتفوق التنافسي بالاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات , وهذا مؤشر على أدراك إدارة الشركة المبحوثة للدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في الاستخدام الامثل لإدارة العمليات.
 ٢. 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.
 ٣. أظهرت النتائج بان سنوات الخدمة ليس لديها تأثير على الميزة التنافسية للشركة, وقد نوع 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.
 ٤. أظهرت النتائج على مستوى العلاقة التفصيلية بين متغير الجنس, نجد بان لا يوجد أثر في العلاقات بين المتغيرين المذكورين, في العمليات التنافسية.
 ٥. أظهرت النتائج على اسهام أنشطة ادارة العمليات والايضاء الواسع التنافس باستخدام أنشطة ادارة العمليات, في تطوير مقدرات الشركة التنافسية, وهذه يؤشر على قوة الترابط الكبير بين متغيرات ادارة العمليات كونها يدعم احدهما الآخر.
 ٦. التفكير بالمقدرات الجوهرية لتفعيل الميزة التنافسية افضل من التفكير المباشر حيث تبين ازدياد معامل التحديد في حالة اعتماد المقدرات الجوهرية في ادارة العمليات.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج المتحققة يوصي الباحثان بما يأتي :-
١. ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين التمايز والتفوق التنافسي والاستخدام الامثل لأنشطة ادارة العمليات, في الشركة المبحوثة من أجل زيادة الاهتمام بالحصة السوقية للشركة.
 ٢. السعي الدؤوب بتوظيف ادارة العمليات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 ٣. إعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسبل استثمار الميزة التنافسية في ادارة العمليات.
 ٤. زيادة وعي القيادات الإدارية بأهمية الاستثمار الامثل لأنشطة ادارة العمليات والميزة التنافسية في الشركة المبحوثة كونها تعد من الأبعاد المهمة في تحقيق التنمية المستدامة في توليد الخدمات الجديدة المقدمة, وتطوير القائم منها.
 ٥. التركيز على التطورات الحديثة في ادارة العمليات وسبل تنظيم وصيانه الميزة التنافسية.



ثالثاً: المقترحات

- استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية :
 ١. دراسة مماثلة للدراسة الحالية لمعرفة اثر الميزة التنافسية في متغيرات أخر مثلاً (رضا الزيزن , الدافع للإنجاز, زيادة المنفعة, متطلبات التجارة الدولية) .
 ٢. إجراء دراسة مماثلة على شركات اخر, داخل وخارج العراق.
 ٣. إجراء 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 دنحار، دار الفكر , القاهرة. مصر.
- ٣- الامام، مصطفى محمود واخرون(١٩٩٠)، التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- ٤- المنيزل، عبد الله فلاح (٢٠٠٨) الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية، دار أنثاء، عمان.
- ٥- الكبيسي , وهيب مجيد (٢٠١٠) : الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية , مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي، بغداد , العراق .
- ٦- المهدي، مهدي كامل(٢٠١٦)، استخدام منهجية(د ف س س) لتحقيق استراتيجيات الايحاء الواسع،دراسة حالة في شركة ابن الوليد العامة /موقع الكاظمية،رسالة ماجستير ،الكلية التقنية الادارية،بغداد.
- ٧- النجار، صباح مجيد ومحسن عبد الكريم ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الرابعة الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد .
- ٨- العلي، عبد الستار العلي، ادارة الانتاج والعمليات داروائل للطباعة والنشر عمان ٢٠٠٦ .
- ٩- ميخائيل , امطانيوس , (١٩٩٩) : القياس والتقويم , منشورات جامعة دمشق , دمشق , سوريا.
- ١٠- علام ، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠)، القياس والتقويم أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.

المصادر الاجنبية

- 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, 6th Ed. Prentice –Hall .
- 5- Krajewski , Lee J. & Ritzman Larry,(2005), “Operations Management”, 7th 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, 10th ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A.
- 7- Krajewski, Lee J. & Ritzman Larry,Malhotra (2016) , “Operations Management”,11th ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A .
- 8- Krajewski, Lee J. & Ritzman Larry, (2018) , “Operations Management”,12th ed., Pearson Prentice Hall., New Jersey, U.S.A.
- 9- Saaksvuori , Antti& Immonen Anselmi ,(2002) Product Lifecycle Management,2nd Ed.



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