

تأثير قرارات إدارة العمليات في أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة الأهلية

أ.م. حيدر شاكر نوري البرزنجي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى
aliali12121979@gmail.com
هاتف: ٠٧٧٠٧٥٦٧٢٠١

المستخلص :

يركز البحث الحالي على قياس تأثير القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للعمليات في أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة الأهلية كمجتمع للبحث، وبواقع 32 فرداً كعينة للبحث جرى اختيارهم عمدياً، بغية تحقيق أهداف البحث والتثبت من فروضه، ومن خلال تبني المنهج الوصفي الذي أعتمد استمارة استبانة كأداة رئيسة، فضلاً عن مجموعة من الوسائل الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة وأثر للقرارات السبعة للعمليات التي تناولها البحث كمتغير تفسيري في الأبعاد الأربعة للأداء التنافسي كمتغير استجابي، والتي صيغ على ضوءها مجموعة توصيات، يؤمل أن يستفاد منها المعنيون .
الكلمات المفتاحية: قرارات العمليات، وأبعاد الأداء التنافسي .

" The Impact of Operations Management Decisions on the Competitive Priorities Performance of the College of Blad Rafidain University private "

Abstract :

Current research focus to measure the impact of strategic and operational decisions of operations In the dimensions of the competitive performance of the colleges of Blad Rafidain University private as a sample for research, by 50 reality of the kidneys were chosen Intentionally, In order to achieve the Aims of the research and verify its hypotheses, By adopting a descriptive Methodology that adopted a questionnaire as a main tool, As well as a set of statistical means within the statistical program SPSS for data analysis, The search results yielded in the relationship and impact of the seven strategic decisions of operations As an explanatory variable in the four priorities of competition as a responsive variable, In the light of which a set of recommendations have been formulated, it is hoped that those concerned will benefit .

Key words: Decisions Operations, Competitive Priorities Performance.

المقدمة :

إن التحديات التي تواجه الجامعات الأهلية العراقية كثيرة ومعقدة، نتيجة للمنافسة الشديدة، وإن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية لإدارة العمليات تسهم بشكل كبير في عمل الجامعات والارتقاء بمستواها التنافسي، إذ تمثل هذه القرارات الدفة التي تفقد وتوجه عملها، بل ويرتهن نجاح الجامعات كثيراً عليها، إذا ما طبقت وفق أسس علمية سليمة. لمواجهة هذه المنافسة ولتحقيق النجاح والبقاء. ومن هنا نأمل أن يكون البحث محاولة حقيقية لتعميق المنهج النظري الأكاديمي والعملية

التطبيقي لمفهوم قرارات إدارة العمليات وأثرها في أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة، الأمر الذي يسهل تحسين أدائها التنافسي من خلال التوظيف الفاعل للمفهومين .

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام وإجراءات البحث: ويشتمل على الآتي:

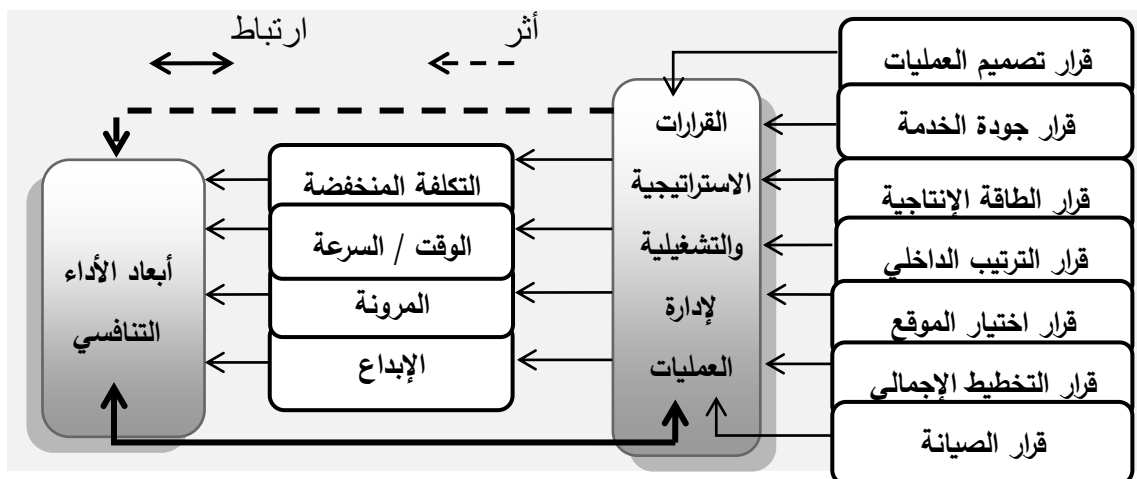
١. مشكلة البحث **Problem of Research**: لاحظ الباحث من خلال الواقع الميداني الذي عايشه في كلية بلاد الرافدين الجامعة، أن الاعتماد على الخبرة يطغى على عملها نوعاً ما بعيداً عن الأسلوب العلمي، ولذلك تم تسليط الضوء على قرارات إدارة العمليات وتأثيرها في زيادة الأداء التنافسي للكلية، من خلال إثارة تساؤل رئيس مفاده " ما تأثير قرارات إدارة العمليات (تصميم العمليات، وجودة الخدمة، والطاقة الإنتاجية، والترتيب الداخلي، واختيار الموقع، والتخطيط الإجمالي، والصيانة) في أبعاد الأداء التنافسي (الكلفة المنخفضة، والسرعة، والمرونة، والإبداع) لكلية بلاد الرافدين الجامعة ؟ " .

٢. أهمية البحث **Importance of research**: تتمثل أهمية البحث في إبراز طبيعة العلاقة والأثر بين متغير قرارات العمليات والتي تعد من أهم عوامل تفوق المنظمات، ومتغير الأداء التنافسي لكونه من مؤشرات النجاح والنمو في عالم سريع التغير، فضلاً عن النتائج التي سيتوصل إليها البحث وأهميتها في تلمس قدرة الكلية عينة البحث على التطبيق الفعلي لقرارات العمليات، وحفزها نحو تسخير الموارد لمواجهة تحديات المنافسة، وتماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للكلية.

٣. أهداف البحث **Objectives of Research**: يسعى البحث في جوانبه النظري والتطبيقي إلى إبراز ضرورة العمل بقرارات إدارة العمليات لتحقيق أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة في المدى البعيد من خلال معرفة إدراك الكلية لأهمية قرارات إدارة العمليات من جهة وقياس مدى تأثيرها في أبعاد الأداء التنافسي لديها من جهة أخرى، ومن ثم تقديم توصيات للكلية في ضوء نتائج البحث .

٤. فروض البحث **Hypothesis of Research**: يسعى البحث لإثبات صحة وجود علاقة وأثر لقرارات إدارة العمليات الاستراتيجية والتشغيلية: (تصميم العمليات، وجودة الخدمة، والطاقة الإنتاجية، والترتيب الداخلي، واختيار الموقع، والتخطيط الإجمالي، والصيانة)، في أبعاد الأداء التنافسي: (الكلفة المنخفضة، والسرعة، والمرونة، والإبداع)، في كلية بلاد الرافدين الجامعة .

٥. مخطط البحث **Model of Research**: ويوضح العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والمتمثلة بالقرارات الاستراتيجية للعمليات والتي اختيرت بحسب (Heizer & Render, 2009: 39) (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٧-٧١)، والمتغيرات المستجيبة والمتمثلة بأبعاد الأداء التنافسي وبحسب (Evans, 1997: 88) (Krajweski & Ritzman, 2005: 62) (عيشوني، ٢٠٠٨: ٥) (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٠)، كما في الشكل الآتي:



شكل (1): أنموذج البحث الإجرائي

٦. **منهج البحث Methodology of Research**: سيتم تناول البحث ببعدين، أحدهما نظري يتناول الجوانب النظرية لمفهوم قرارات إدارة العمليات ومفهوم المنافسة وأبعادها، والآخر تطبيقي نسلك فيه المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على استطلاع الآراء، فالوصف استخدم في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث، أما التحليل فعني بتحديد النتائج للوقوف على أبرز المؤشرات للإجابة على مشكلة البحث، وإثبات فرض البحث أو نفيه.

٧. **مجتمع وعينة البحث Society and sample of research**: تناول البحث كلية بلاد الرافدين الجامعة التي افتتحت في ٢٠١٠، وتحتوي على ١٥ قسماً علمياً وإنسانياً أفتتحت تباعاً، أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة قصدية من ٣٢ فرداً من الكلية، يشكلون ما نسبته ٤٠% تقريباً من المجتمع، وتعد مقبولة إحصائياً لأن حجمها مطمئن في التحليلات الإحصائية، ويمكن التعويل على نتائجها، فضلاً عن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها على مجتمع البحث.

٨. **حدود البحث Limited of Research**: واشتملت على الآتي:
 أ. الحدود الزمانية: ابتدأ البحث من (١ / ٩ / ٢٠١٧) وانتهى (٥ / ١ / ٢٠١٨).
 ب. الحدود المكانية: اقتصر على كلية بلاد الرافدين الجامعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة ديالى.
 ت. الحدود البشرية: وتضمنت القيادات العليا في الكلية وبعض أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم ٤٠ فرداً.

٩. **أدوات البحث Tools of Research**: استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:
 أ. المراجع العلمية: المتوافرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث.
 ب. المقابلات الشخصية: مع بعض قيادات وأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية.
 ت. الاستبانة Questionnaire: لقياس تأثير قرارات العمليات في أبعاد الأداء التنافسي للكلية عينة البحث، استخدمت الاستبانة وتعد أداة البحث الرئيسة، لكونها تكسب النظرية الجانب التطبيقي لإثبات فروضها وكفاءة استخدامها في التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً. وقد صممت الاستبانة لخدمة أهداف وفرض البحث، كما تتضح في الجدول الآتي:

جدول (1):

وصف استمارة الاستبانة بحسب المتغيرات والمحاور وأعداد الفقرات ومصدر المقياس

تسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المحور الأول	المعلومات الشخصية	النوع / والعمر / والتحصيل العلمي / والخدمة / واللقب / والتخصص العلمي	6	الباحث
المحور الثاني	قرارات الاستراتيجية والتشغيلية لإدارة العمليات	أ. تصميم العمليات (استراتيجي)	4	السوداني، ٢٠١٣ + نايف والعبودي، ٢٠١٦
		ب. جودة الخدمة (تشغيلي)	4	السوداني، ٢٠١٣ + نايف والعبودي، ٢٠١٦
		ت. الطاقة الإنتاجية (استراتيجي)	4	السوداني، ٢٠١٣ + نايف والعبودي، ٢٠١٦
		ث. الترتيب الداخلي (استراتيجي)	4	Slack, et al, 2004 + السوداني، ٢٠١٣
		ج. اختيار الموقع (استراتيجي)	4	Krajwesi, 2002 + اللامي والباتي، ٢٠٠٨
		ح. التخطيط الإجمالي (استراتيجي)	4	محسن والنجار، ٢٠١٢ + السوداني، ٢٠١٣
		خ. الصيانة (تشغيلي)	4	محسن والنجار، ٢٠١٢ + السوداني، ٢٠١٣
المحور الثالث	أبعاد الأداء التنافسي	أ. الكلفة المنخفضة	4	Slack, et al, 2004 + محسن والنجار، ٢٠١٢
		ب. السرعة أو الوقت	4	Heizer & + Render, 2004 + محسن والنجار، ٢٠١٢
		ت. المرونة	4	البرزنجي والهواسي، ٢٠١١ + نايف والعبودي، ٢٠١٦
		ث. الإبداع	4	البرزنجي والهواسي، ٢٠١١ + محسن والنجار، ٢٠١٢
المجموع	3 متغيرات	١٧ محور	٥٠	٧ مصادر

١٠. صدق الاستبانة **Validity of Questionnaire**: وتعني صدق محتوى المقياس، وتدل على قدرة قياس الظواهر التي وضع لأجلها، وأفضل طريقة لذلك هو عرضها على خبراء متخصصين، إذ تم عرضها على خبراء داخل البلد ومن خارجه، لتقرير مدى تمثيلها لموضوع البحث ولغرض الارتقاء بمستواها وتحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم استقر المقياس بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي وقد روعي وضع الأسئلة بطريقة تسهم في الحصول على إجابات أكثر دقة وأقل تحيزاً وعدت بناءً على ما تقدم إجراءات بناء فقرات الاستبانة وتحكيمها مؤشراً على صدقها.

١١. الأساليب الإحصائية **Statistical Methods**: أعتمد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، إذ تم تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات البحث من خلال الآتي:
 - أ. الفاكرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث .
 - ب. النسب المئوية والتكرارات: لوصف وتفسير بيانات الصفات الشخصية والمميزة للمستجيبين.
 - ت. الوسط الحسابي الفرضي: لتحديد مستوى وأهمية متغيرات ومحاور البحث وتفسير النتائج .
 - ث. الانحراف المعياري: لقياس معامل التشتت المطلق عن الوسط الحسابي .
 - ج. معامل الاختلاف: لمقارنة التباينات ولقياس مستوى التشتت النسبي .
 - ح. الدرجة: لقياس أهمية فقرات المتغيرات والمحاور اعتماداً على الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف .
 - خ. معاملات الارتباط: لقياس العلاقة بين متغيرات البحث، واختبار فرض البحث من حيث العلاقة.
 - د. معاملات الانحدار: لقياس أثر المتغير التفسيري على الاستجابي واختبار الفرض من حيث الأثر.

ثانياً: الأبحاث السابقة وموقف البحث الحالي منها

١. بحث (السوداني، ٢٠١٣): بعنوان " تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي "، سعى البحث لاختبار علاقات الارتباط والأثر بين سبعة من قرارات العمليات مع سبعة من مؤشرات الأداء المتفوق لشركتي التعدين والعزل المائي العامة والبطاريات، وتوصل إلى وجود ارتباط وأثر لقرارات العمليات في الأداء المتفوق للشركتين مع وجود اختلاف في وجهات النظر بين عينة الشركتين.
٢. بحث (جبرين والطراونة، ٢٠١٥): بعنوان " أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية "، هدف البحث للإجابة على مدى تأثير العوامل البيئية الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، وتخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم؟، وتوصل البحث إلى أن استراتيجية العمليات تؤثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية في مجموعة نقل عينة البحث، إذ أن مجالات استراتيجية العمليات مترابطة مما يعزز من قوتها التأثيرية على إدارة المشروعات الاستراتيجية .
٣. بحث (نايف والعبودي، ٢٠١٦): بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات "، استهدف البحث استجلاء الفلسفة النظرية لمتغيري إدارة المعرفة وقرارات العمليات ومن ثم تشخيص العلاقات بينهما، في الشركة العامة للبطاريات، وخلص إلى أن تحديد المنظمة لقرارات العمليات التي تتبناها سيمكنها من إعطاء الأولويات المناسبة لتلك القرارات كلاً على وفق الأهمية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها في مجال إدارة العمليات .
٤. مناقشة الأبحاث السابقة وموقف البحث الحالي: إن الأبحاث السابقة ركزت على تطبيق قرارات العمليات في المنظمات الصناعية فقط، مع عدم التفصيل في القرارات من حيث كونها قرارات استراتيجية أو تكتيكية، فضلاً عن تبني المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لصعوبة تبويب القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للعمليات في سجلات، إذ أنها أشبه ما تكون قرارات فلسفية، ومن هنا انفرد البحث الحالي في تناول منظمة لصناعة الخدمة، وتحديداً في كلية بلاد الرافدين الجامعة، بهدف قياس العلاقة والأثر لقرارات العمليات في أبعاد الأداء التنافسي لها، الأمر الذي يضيف أهمية كبيرة للبحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

يهدف المبحث إلى بناء قاعدة معرفية لمتغيرات البحث، ولتحديد مسارات الجانب التطبيقي لاحقاً، من خلال الآتي:

أولاً: مفهوم القرارات (الاستراتيجية والتشغيلية) لإدارة العمليات

تعنى إدارة العمليات Operations Management في المنظمات بمختلف أنواعها، بالوظائف التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة للزبون. وتُعرف بأنها " الإدارة التي تختص بتخطيط وتنظيم ورقابة الأنشطة التي يتم من خلالها إنتاج السلع أو الخدمات لتحقيق أهداف معينة بالكمية والجودة المناسبين وفي حدود جدول زمني معين وبأقل تكلفة ممكنة " (البرزنجي والهواسي، ٢٠١٤: ١٦٥)، إن الوظائف المشار إليها آنفاً هي بعينها القرارات التي يتناولها البحث الحالي .

إن استراتيجية المنظمة هي المظلة لقرارات العمليات الرئيسة، إذ يرى (Krajewski & Ritzman, 2005: 76) بأن استراتيجية العمليات تقوم بترجمة خطط الخدمة أو المنتج والأولويات التنافسية إلى قرارات تؤثر في العمليات التي تساند المنظمة في التنافس السوقي. كما أنها تعد حلقة الوصل كما يرى (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٦١) بين قرارات إدارة العمليات والاستراتيجية التنافسية للأعمال، ومن هنا سميت القرارات الاستراتيجية للعمليات، أما القرارات التشغيلية والتي يطلق عليها أحياناً بقرارات الإسناد أو البنى التحتية، فهي أيضاً ذات طابع استراتيجي ولكن ينظر لها كونها قرارات تكتيكية، لارتباطها بمتطلبات العمل اليومي في المنظمة، وتتميز عن سابقتها في إمكانية تغييرها بمدة قصيرة نسبياً، فضلاً عن إبطال مفعولها وتأثيرها في حالة حدوث الأخطاء فيها، وللإحاطة بالمفهوم كاملاً، نفضله بحسب المفردات المكونة له، ثم الإشارة إليها مجتمعة، إذ يتكون مفهوم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للعمليات من الآتي:

١. القرار: اختيار واعٍ من بين بديلين أو أكثر جرى تحليلها يتبعه تنفيذ لهذا الاختيار (Ivancevich et al, 1999: 117)
٢. الاستراتيجية: خطة رئيسة طويلة الأمد تحدد الكيفية التي ستبلغ بها المنظمة رسالتها لكونها تؤسس الاتجاه الذي تتحرك المنظمة في إطاره العام . (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٤٨)
٣. التشغيلية: عناصر تكتيكية غير هيكلية تتعامل مع متطلبات العمل اليومي في المنظمات . (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٧)
٤. العمليات: كل ما يتعلق بتحويل المدخل إلى مخرج ذات فائدة للزبائن (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨: ٢٩).

ويشير مفهوم العمليات إلى المنظمات التي تقدم سلع أو خدمات في الوقت نفسه، وبذلك يتضح مفهوم قرارات العمليات من خلال مفهوم يشير إليه (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٤٣) بأنه " عملية تحديد الأساليب والوسائل التي تستخدمها العمليات في تنفيذ استراتيجية المنظمة "، ومن ذلك تعرف القرارات الاستراتيجية للعمليات بأنها " القرارات التي تساعد في تحويل الموارد إلى منتجات، والتي تنطلق من الاستراتيجية العامة للمنظمة "، ويرى (محمد، ٢٠٠٦: ٢٢) بأن هذه القرارات تركز أصلاً على أسبقيات المنظمة التنافسية، أي تتخذ المنظمة بموجبها موقف قوي تجاه المنافسين في السوق .

ثانياً: أنواع قرارات إدارة العمليات (الاستراتيجية والتشغيلية)

لم يتم الاتفاق على عدد وأنواع قرارات العمليات من قبل المختصين في هذا المجال، فضلاً عن تصنيفها كونها استراتيجية أم تشغيلية، ونفق مع ما ذهب إليه كل من (Heizer & Render, 2009: 36) و (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٧ - ٧١)، إذ حددت قرارات عمليات المنظمة لديهم

بعشرة قرارات، مع تجاوز بعض الاختلافات البسيطة والتي تعود إلى الطبيعة المتحركة للعمليات، والتركيز على المتفق عليه من القرارات، والتي اختير منها سبعة في الجانب التطبيقي تجنباً للإطالة ولمناسبتها لعمل الكلية عينة البحث من جهة أخرى، ولهذا سيتم استعراض القرارات التي تناولها البحث، ومن دون تسميتها استراتيجية أم تشغيلية، لأنها تصب جميعاً في تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات على المدى البعيد والقريب، وكالاتي:

١. **قرار تصميم العمليات:** هي " الوسيلة التي يتم بواسطتها إنتاج السلعة أو الخدمة " وهو ما يطلق عليه بالعملية Process أو قرار تصميم العملية (نايف والعبودي، ٢٠١٦: ١٣٣)، إذ يرى (Evans, 1997: 326) بأنه " مزيج من الأفراد العاملين، والمكانن، وطرائق العمل، والموارد، والأدوات، والظروف البيئية، التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات). كما يرى (Slack et al, 2004: 246) بأنها " الطرائق والمعدات والأجهزة التي تساعد على تحويل المواد الأولية والمعلومات إلى سلع أو خدمات، تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، عن طريق إضافة قيمة جديدة تحقق الأهداف الاستراتيجية للعملية "، ولهذا يطلق على قرار تصميم العملية أحياناً بقرار تكنولوجيا العملية .

٢. **قرار جودة الخدمة:** عرف (Hill, 2000: 304) الجودة بأنها " تلبية توقعات الزبائن بشكل مستمر، وهذا بدوره يعني اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد التوقعات ومن ثم تلبيتها من خلال المواصفات المطلوبة في السلع والخدمات " . كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC بأنها " خصائص المنتجات الكلية التي تعكس قدرة المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit " (Heizer & Render, 2004:181). أما جودة الخدمة التعليمية فيرى (الزيات، ٢٠٠٧) بأنها " قوة مرشدة تهدف إلى تقليل الوقوع في أخطاء تؤدي إلى الفشل ومن أمثلتها تطوير المقررات الدراسية وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية، ووضع الحوافز، وتطوير أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ..

٣. **قرار الطاقة الإنتاجية:** يرى (Evans, 1997: 326) أن قرار الطاقة هو " قدرة النظام الإنتاجي (تصنيع أو خدمة) على تقديم كمية معينة من المخرجات خلال مدة زمنية محددة، وهذه المخرجات تكون مرتبطة في الأساس بموارد المنظمة المتمثلة بالأفراد والمعدات والمصانع "، أما (Krajwski & Reitzman, 2005: 206) فيعرفان الطاقة بأنها " أقصى معدل مخرجات خلال مدة زمنية معينة "، ويمكن أن تكون الطاقة الإنتاجية طاقة عامل أو ماكينة أو محطة أو خط إنتاجي أو مصنع، أو أي وحدة خدمية في منظمات الخدمة، وإن هدف قرار الطاقة كما يرى (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٢٤٨) هو ضمان أن الطاقة المتاحة للموارد تقابل أو توازن الطلب المتنبأ به على الأمد الطويل .

٤. **قرار الترتيب الداخلي:** ويعرفه (Slack, et al, 2004: 205) بأنه " عملية تحديد مواقع جميع التسهيلات والمكانن والمعدات والعاملين داخل العمليات "، في حين يرى (Krajwski & Reitzman, 2005: 299) بأنه " القرارات المتعلقة بالتنظيم المادي لمراكز الأنشطة الإنتاجية " كما يعرف بأنه " عملية تحديد وتنظيم المواقع المادية داخل المصنع بشكل يضمن انسيابية كفاءة للعمل والأفراد والمنتجات " (العامري وداود، ٢٠٠٩: ٧٠). فالترتيب الداخلي إذاً هو كل القرارات التي تتعلق بتسهيل وتنظيم العمل داخل أجزاء المنظمة ولجميع عناصر العملية الإنتاجية من أفراد عاملين ومكانن وغدد ومساحات للوصول إلى أكبر ما يمكن من مردود وأقل ما يمكن من جهد وتكاليف .

٥. **قرار اختيار الموقع:** وهو " قرار تحديد الموقع الجغرافي لعمل المنظمة " Krajwski & (Reitzman, 2002: 408)، ويعد من القرارات المهمة لإدارة العمليات في المنظمات، بسبب ضخامة الاستثمارات المالية الموظفة لإنشاء المنظمات ووحداتها، ويرى (المنصور، ٢٠١٠: ٢٣٥) أن الكثير من المنظمات ولا سيما الخدمية كالجامعات، ...، يتوقف نجاحها وطول دورة

حياتها على الاختيار المناسب لموقع العمل، إذ أنه قد يتخذ لمرة واحدة على المدى الطويل، وبهذا الصدد يذكر (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨: ١١١) أن الهدف من قرار اختيار موقع المنظمات الخدمية هو زيادة سرعة التسليم وتعظيم الأرباح، ولهذا تؤخذ عوامل القوة الشرائية للزبون، ونوع المنافسة، وانسجام الخدمة مع ديمغرافية الموقع، والمرافق المجاورة وقوة الإدارة في اختيار موقع المنظمة الخدمية. (Heizer & Render, 2001: 314)

٦. **قرار التخطيط الإجمالي:** ويشير إليه (Waller, 2004: 363) بأنه "توحيد موارد المنظمة كأشخاص والآلات والمخزون المتوافر، ... في برنامج تشغيل عام". كما يعرفه (Heizer & Render, 2004: 490) بأنه "تحديد كمية وتوقيت الإنتاج للمستقبل المتوسط والذي يمتد من 3 - 18 شهراً وهنا يحاول مديرو العمليات تحديد أفضل طريقة لتلبية الطلب المتوقع به". فالتخطيط الإجمالي إذاً هو خطة إنتاج تغطي مدة زمنية متوسطة، تعد بناءً على تقديرات إجمالية من مستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحديد أفضل السبل لمقابلة الطلب المتوقع.

٧. **قرار الصيانة:** ويعرفها (Heizer & Render, 2001: 700) بأنها "جميع الإجراءات المستخدمة للمحافظة على سلامة نظام الإنتاج والمعدات في العمل"، إذ تعد نشاط حيوي يسهم في زيادة الاستخدام الفاعل للأجهزة والمعدات في مختلف المنظمات بغية تعزيز جودة منتجاتها والتميز في أداءها، ويمتد عمل الصيانة في المنظمات الخدمية أيضاً، من خلال مفهوم الاعتناء التكنولوجي أو الهندسة الشاملة للمنظمة Terotechnology، وهو مكمل للصيانة ويشير إلى الترابط بين وظائف المنظمة التي تطبق على الموجودات المادية سعياً للكلفة الاقتصادية لدورة الحياة، وتهتم ممارساته بالموصفات والتصميم، والمعدات، والمباني، للتأكد من إمكانيه الاعتماد عليها، وصلاحيه استعمالها وإجراء التحويلات عليها واستبدالها اعتماداً على التغذية العكسية عن تصميمها وأدائها". (Hill, 2000: 446)

ثالثاً: مفهوم أبعاد الأداء التنافسي للمنظمات

برزت ظاهرة المنافسة نتيجة التطورات والتغيرات البيئية والانفتاح العالمي، ويذهب البحث الحالي مع المنافسة على صعيد المنظمات الخدمية في قطاع التعليم التي تصب في التنافس المحلي بشكل خاص والإقليمي بشكل عام، وتعرف المنافسة كما في (الطراونة، ٢٠٠٢: ٣٨) بأنها "درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على موقعها التنافسي وبناء موقع تنافسي أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنظمات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب في الإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية، والاهتمام بالابتكار والإبداع ونمو المبيعات". ويمكن تحقيق التنافسية من خلال الكفاءة المتفوقة وذلك بالسيطرة على التكاليف، والجودة المتفوقة بتقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن، والإبداع المتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة، الاستجابة المتفوقة من معرفة دقيقة عن احتياجات الزبائن (الشيخ، ٢٠٠٤: ٦٣٤).

ومن هنا برزت أهم الميزات التي تحقق المنافسة والتي يتفق الباحثون على تسميتها بالميزة التنافسية Competitive Advantage، والتي يعرفها (Heizer & Render, 2004: 34) بأنها "نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وأن الفكرة ترتكز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة"، أي أنها العمليات والنتائج التي تقوم بها المنظمات في أعمالها وأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين. وتحفل الأدبيات العلمية بتسميات كثيرة لأبعاد التنافس كالأسيقيات التنافسية، ومقاييس الأداء الخارجي، وأهداف العمليات، ومهام التصنيع، ويمكن للمنظمة أن تتميز في بعد واحد أو أكثر اعتماداً على طبيعة المنظمة، وللإحاطة بالمفهوم كاملاً، فصله بحسب مفرداته إذ يتكون المفهوم من الآتي:

١. الأبعاد: وتعني الأسبقيات والأولويات والأفضليات المتقدمة على غيرها (Oxford, 2000: 535)، وتحدد القدرات التشغيلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة. (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٥٩)

٢. الأداء: نتائج نشاط معين لمدة زمنية محدّدة، وتعرف بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية (Daft, 2001: 12)، ولذلك يعد الأداء مقياس للعلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المتحققة.

٣. التنافس أو المنافسة: وهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب .

وبذلك تتضح معالم مفهوم أبعاد الأداء التنافسي الذي يشير إليه (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٤٣) بأنه " أبعاد تشغيلية واستراتيجية يجب أن تمتلكها أي عملية، وقادرة على القيام بها لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي "، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي: (Krajweski & Ritzman, 2005: 62) (عيشوني، ٢٠٠٨: ٥) (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٠)

١. **الكلفة المنخفضة:** إن تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق، ولهذا يتطلب التنافس على أساس الكلفة التركيز على تخفيض جميع عناصر التكلفة (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٠)، وإن ما يوجه استراتيجية الكلفة المنخفضة هي التسهيلات الأولية التي تحقق الفاعلية من خلال معرفة المنظمة كيفية توزيع التكاليف على الوحدات لغرض تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة (المعموري، ٢٠٠٢: ٤٠)، ولكي تحقق المنظمة الكلفة الأقل لابد لها أن تحدد مقدار الضياعات والهدر (Russell & Taylor, 2000: 31)، وتعد استراتيجية الكلفة كما يرى (Slack et al, 2004: 54) الهدف الأخير للمنظمات ولا سيما الخدمية، وأن التنافس على السعر الهدف الرئيس من عمليات المنظمة، فمتى تستطيع المنظمة تخفيض كلفها وكانت إيراداتها أكبر، فأنها تكون قد حققت التنافس .

٢. **السرعة أو الوقت:** إن السرعة في إنجاز الأعمال ظهرت جراء أهمية وقت الزبون، ونتيجةً للاهتمام بسرعة التسليم للزبون، إذ ازدادت حسابات المنظمة للوقت والسرعة في الاستجابة للزبون، كما أن ميزة السرعة في إنجاز الأعمال كما يرى (Heizer & Render, 2001: 146) كانت نتيجةً لقصر حياة المنتج (سلعة أو خدمة)، وأثر هذا عن ظهور مفهوم المنافسة بالوقت، إذ العمل والاستجابة السريعة في المنظمة من أهم أبعاد المنافسة، ويرتبط كما ترى (المعموري، ٢٠٠٢: ٤٣) بالقدرة على إنجاز الأعمال بسرعة ترضي الزبون، فضلاً عن سرعة التسليم في المواعيد المحددة .

٣. **المرونة:** يعرف (Heizer & Render, 2001: 37) المرونة بأنها " القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام "، وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً، وتتضمن القدرة على تعديل المنتجات الموجودة والاستجابة لرغبات الزبون (Russell & Taylor, 2000: 33)، ومرونة العمل ترادف ميزة سرعة التطوير في المنظمات، إذ يرى (Krajweski & Ritzman, 2005: 65) أنها تغطية المنظمة للوقت بين توليد الأفكار إلى تطبيقها، وهذا ما يعطي ميزة يصعب تقليدها في بيئة سريعة التغير، فالمرونة إذاً هي عملية جمع لمتطلبات الزبون والكيفية التي تلبي بها عمليات المنظمة هذه الطلبات وتتكيف معها .

٤. **الإبداع:** يعد الإبداع عامل مهم في نجاح المنظمات في مواجهة خصومها (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٦٢)، وبذهب (Dean, 2000: 2) إلى أن الإبداع هو " عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغير والتحسين "، فالإبداع إذاً هو الإتيان بالجديد، ولهذا فهو ليس حكرًا على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات

والمنظمات. ولا يقتصر الإبداع كما يرى (Evans, 1997: 88) على خلق منتجات جديدة فقط، بل يساعد على تطوير آليات وتقنيات عمل تسهم في تطوير العمل والجودة،

المبحث الثالث: الجانب التحليلي العملي للبحث

أولاً: معولية الاستبانة **Reliability of Questionnaire**: وتعني أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، وقد اختيرت طريقة ألفا كرونباخ لغرض تحديد التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث، كما في الجدول الآتي:

جدول (2): قيمة الثبات على مستوى الأسئلة والمتغيرات

المتغير	قرارات إدارة العمليات							أبعاد الأداء التنافسي			
	تصميم العمليات	جودة الخدمة	الطاقة الإنتاجية	الترتيب الداخلي	اختيار الموقع	تخطيط إجمالي	الصيانة	الكلفة المنخفضة	السرعة	المرونة	الإبداع
ألفا كرونباخ	85.1	89.2	89.5	88.9	91.4	81.7	82.9	91.0	83.2	90.7	79.6
الكلي	0.841							0.876			

يظهر من (الجدول، 2) أن جميع قيم ثبات المحاور تزيد عن ٧٠٪، وإن قيمة الثبات لمتغير قرارات العمليات 0.841 ومتغير أبعاد المنافسة 0.876، وهما بدورهما أقل من معامل الثبات الكلي البالغ 0.91، والذي يعطي صفة الثبات والمصادقية لمقياس البحث. مع إمكانية اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم ويعطي النتائج نفسها لأنه أخذ صفة الثبات والصدق. ثانياً: تحليل الخصائص المميزة لعينة البحث: اختيرت عينة قصدية من ٣٢ فرداً في الكلية المبحوثة، ونسبة ٨٠٪ من الاستثمارات الصالحة للتحليل، وتمثلت الخصائص المميزة والبيانات العامة لعينة البحث كما في (الجدول، ٣) وكالاتي:

١. توزيع أفراد العينة على وفق الجنس : يتضح أن عدد الهيئة التدريسية من الذكور بلغ ٢٥ فرداً ونسبة ٧٨٪، مقابل ٧ من الإناث ونسبة ٢٢٪، وهو يعكس قلة مشاركة المرأة في العملية التعليمية في كلية بلاد الرافدين الجامعة قياساً بالذكور وبوصفها مجتمعاً للدراسة.
٢. توزيع أفراد العينة على وفق الفئة العمرية: يتضح أن الفئة العمرية 31 – 40 حصلت على النسبة الأكبر، إذ بلغت ٥٠٪، أي نصف العينة، وهؤلاء لهم القدرة على تشخيص العمل بقرارات العمليات في الكلية، في حين حصلت الفئتين العمريتين 51 فأكثر و 41 – 50 النسبة الأقل وبمقدار ١٥.٥٪ و ١٢.٥٪ على التوالي، وهؤلاء ما اصططح على تسميتهم (المخضرمون)، ولهم قدرة أكثر من سابقهم على فهم وتشخيص متغيرات البحث في عمل الكلية، أما الفئة العمرية الأصغر وهي 30 فأقل فحصلت على نسبة ٢٢٪.

جدول (3): وصف الخصائص المميزة لعينة البحث

ت	الخصائص المميزة									
١	الجنس أو النوع									
	ذكر					أنثى				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	المجموع
	٢٥	%٧٨	٧	%٢٢	٣٢	٣٢	%١٠٠	٣٢	%١٠٠	
٢	الفئة العمرية									
	30 فأقل		٣١ - ٤٠		٤١ - ٥٠		٥١ فأكثر		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	٧	%٢٢	١٦	%٥٠	٤	%١٢.٥	٥	%١٥.٥	٣٢	%١٠٠
٣	التحصيل العلمي									
	دكتوراه					ماجستير				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	١٠	%٣١	٢٢	%٦٩	٣٢	%١٠٠	٣٢	%١٠٠	٣٢	%١٠٠
٤	سنوات الخدمة									
	٥ فأقل		٦ - ١٠		١١ - ١٥		١٦ فأكثر		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	١٠	%٣١	٩	%٢٨.٥	١٠	%٣١	٣	%٩.٥	٣٢	%١٠٠
٥	اللقب العلمي									
	مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	١٧	%٥٣	١٠	%٣١	٥	%١٦	-	-	٣٢	%١٠٠
٦	التخصص العلمي									
	علوم إنسانية					علوم صرفة				
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
	١٣	%٤١	١٩	%٥٩	٣٢	%١٠٠	٣٢	%١٠٠	٣٢	%١٠٠

المصدر / إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة .

٣. توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي: وتعد من الصفات المؤثرة في الظاهرة عينة البحث، إذ توضح قدرات وإمكانات الفرد في تشخيص العمل داخل الكلية بقرارات العمليات لتحقيق الأداء التنافسي من عدمه، وكانت النتائج ٣١% لحملة الدكتوراه، و ٦٩% لحملة الماجستير، وهي نسب غير معتدلة نوعاً ما، ومع ذلك فإنها تعطي قوة لمجتمع البحث لتبني الظاهرة موضوع البحث وتطبيقها في الكلية عينة البحث .

٤. توزيع أفراد العينة على وفق الخدمة: بلغت كل من فئة ٥ فأقل وفئة ١١ - ١٥ في الخدمة على النسبة الأعلى بمقدار ٣١%، وتدل على وجود من لديهم خبرة كافية ومن هم بحاجة إلى امتلاكها، الأمر الذي يفسر حاجة الكلية إلى زيادة ملاكاتها بشكل مستمر، الأمر الذي يدفعها إلى توفير درجات وظيفية مختلفة ومن حملة الشهادات، أما الفئات ٦ - ١٠ و ١٦ فأكثر فحصلتا على نسب ٢٨.٥% و ٩.٥% على التوالي. ويؤشران وجود الخبرة لتطبيق الظاهرة موضوع البحث.

٥. توزيع أفراد العينة على وفق اللقب العلمي: بلغت النسبة الأكبر لرتبة المدرس المساعد، بمقدار ٥٣%، والتي تمنح لحملة شهادة الماجستير حصراً، وهي مناسبة ومتوافقة مع نتائج الصفتين (الخدمة والتحصيل العلمي) في الفقرتين السابقتين، في حين لم تتضمن العينة لرتبة الأستاذية، وهذا مؤشر ضعيف، أما رتبة مدرس فكانت بنسبة ٣١% ورتبة أستاذ مساعد فكانت ١٦% وهي نسب جيدة وتعطي قوة لمجتمع البحث، لأنها تعد طبيعية نوعاً ما .

٦. توزيع أفراد العينة على وفق التخصص: وضحت نتائج البحث أن العينة المستهدفة بلغت نسبة ٤١% منها ذات تخصص إنساني، ونسبة ٥٩% منها ذات تخصص علمي، وهذا يعطي قوة أيضاً لمجتمع البحث، للتفاوت البسيط في النسبية بين التخصصين .

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

١- المتغير التفسيري المستقل (القرارات الاستراتيجية للعمليات) : ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الأهمية لأبعاد متغير القرارات الاستراتيجية للعمليات، وكما يظهر في (الجدول، ٤)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير قرارات العمليات 3.377 وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ ٣، وبانحراف معياري قدره 0.339 ومعامل اختلاف ١٠%، وهما يعكسان تشتت قليل وأهمية كبيرة لمتغير قرارات إدارة العمليات، وبمعدل درجة متوسطة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، أما على مستوى محاور متغير إدارة العمليات، فكانت كالاتي:

أ. محور تصميم العمليات: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.726 وبانحراف 7109. ومعامل أهمية 0.19 وبدرجة جيدة، ويوضح توجه الكلية نحو تصميم أنظمة عملها لغرض المنافسة، فضلاً عن تطوير أجهزتها لمواكبة متغيرات البيئة وتحفيز منسوبها لتقبل التغيرات والتحسين المستمر .

ب. محور جودة الخدمة: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.085 وبانحراف 587. ومعامل أهمية 0.19 وبدرجة متوسطة، ويوضح تميز خدمات الكلية بجودة متوسطة مقارنة بالمنافسين، ومع ذلك تتبنى الكلية برامج الجودة الشاملة للارتقاء بجودة خدماتها، ولكن ما يضعف موقف الكلية التنافسي هو اعتمادها على ملاكات خارجية لتحسين جودتها .

جدول (٤): تحليل إجابات عينة البحث تجاه متغير قرارات العمليات (n = 32)

تسلسل	فقرات متغير القرارات الاستراتيجية للعمليات	المستوى الكلي لإجابات الكلية للمتغير التفسيري		
		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف
الدرجة				
١	تصمم كليتنا نظم عمل لجميع برامجها لتعزز موقفها التنافسي	3.750	.842	0.22
٢	تطور كليتنا أجهزتها ومعداتنا وبرامجها استجابة لمتطلبات البيئة	3.968	.860	0.21
٣	تحفز كليتنا منتسبيها على تقبل التغيرات في طرائق العمل	3.593	.837	0.23
٤*	لا نهتم بالتحسين المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في أعمالنا	3.593	1.01	0.30
	نتيجة متغير تصميم العمليات	3.726	.7109	0.19
٥	تتميز خدماتنا بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين	3.375	.941	0.27
٦	تتبنى الكلية برامج الجودة الشاملة للارتقاء	3.343	.827	0.24

				بجودة خدماتها	
متوسطة	0.42	1.00	2.375	تعتمد الكلية كثيراً على ملاكات خارجية لتحسين جودتها	*٧
متوسطة	0.24	.803	3.250	تهتم الكلية بالتخطيط الاستراتيجي لضمان جودة خدماتها ومخرجاتها	٨
متوسطة	0.19	.5875	3.085	نتيجة متغير جودة الخدمة	
متوسطة	0.30	.941	3.125	حجم القوة العاملة في الكلية مناسب للطاقة الإنتاجية المطلوبة	٩
متوسطة	0.23	.771	3.281	لدينا القدرة على تلبية الطلبات في أقصر مدة ممكنة	١٠
جيدة	0.29	1.09	3.656	زيادة الطاقة الإنتاجية يعد هدفاً رئيساً لكليتنا	١١
جيدة	0.25	.913	3.562	لا نراقب جيداً إمكانات المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية	*١٢
متوسطة	0.19	.6499	3.406	نتيجة متغير الطاقة الإنتاجية	
جيدة	0.22	.859	3.812	ترتيب مكاتب وأقسام كليتنا يسهل انسيابية أعمالنا وخدماتنا	١٣
متوسطة	0.23	.793	3.375	يراعي ترتيبنا الحالي المسافة وكثافة الاتصالات بين مكاتب الكلية	١٤
متوسطة	0.25	.859	3.312	لا تتوافر في ترتيب مكاتب كليتنا المستلزمات الضرورية للاتصال	*١٥
متوسطة	0.25	.807	3.156	يقلل ترتيبنا الداخلي الاستثمارات غير الضرورية في مرافق الكلية	١٦
متوسطة	0.14	.4819	3.414	نتيجة متغير الترتيب الداخلي	
جيدة جداً	0.16	.672	4.000	يلبي موقعنا متطلبات أكبر توزيع جغرافي للمستفيدين في المحافظة	١٧
ضعيفة	0.37	.910	2.406	تم اختيار موقعنا الحالي اعتماداً على الخبرة الشخصية وليس علمياً	*١٨
جيدة	0.11	.474	3.968	نتميز بموقع قريب من مصادر التجهيز والتسويق في آن واحد	١٩
جيدة	0.26	.991	3.718	لكوني موظفاً في الكلية فأنا راضٍ عن موقعنا الحالي كثيراً	٢٠
جيدة	0.09	.3197	3.523	نتيجة متغير اختيار الموقع	
ضعيفة	0.33	.915	2.750	تعوض الكلية النقص في قوة العمل الحالية	*٢١

				بساعات عمل إضافية	
٢٢	تضع الكلية إجازات إجبارية في العطلة الصيفية (إنخفاض الطلب)	3.562	1.26	0.35	جيدة
٢٣	يقلل التعاقد مع الغير لتوفير قوة العمل المطلوبة من إيرادات الكلية	3.812	.737	0.19	جيدة
٢٤	تضع الكلية خططها الإجمالية بناءً على تنبؤات دقيقة للطلب عليها	3.406	.874	0.25	متوسطة
	نتيجة متغير التخطيط الإجمالي	3.382	.5498	0.16	متوسطة
٢٥	لدينا ملاكات عاملة كافية في صيانة مستلزمات ومباني الكلية	3.250	1.04	0.32	متوسطة
٢٦	لدينا القدرة على تصليح الأعطال حال حدوثها	3.500	.879	0.25	جيدة
٢٧	للكلية مخزن لتعويض مستلزمات العمل وقت الحاجة مباشرة	3.218	1.03	0.32	متوسطة
* ٢٨	تعتمد كليتنا برنامج الصيانة العلاجية وليس الوقائية	2.437	.840	0.34	ضعيفة
	نتيجة متغير الصيانة	3.101	.6281	0.20	متوسطة
	المعدل العام لمتغير قرارات إدارة العمليات	3.377	.3390	0.10	متوسطة

* فقرة عكسية الاتجاه تم مراعاة قياسها عند تفريغ الإجابات، وتفسيرها .

ت. محور الطاقة الإنتاجية: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.406 وبانحراف 6499. ومعامل أهمية 0.19 وبدرجة متوسطة، ويوضح أن الكلية تسعى لزيادة طاقتها الإنتاجية إلا أن حجم القوة العاملة فيها لا يناسب كثيراً طاقتها الإنتاجية المطلوبة، كما أنها تراقب إمكانيات المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية .

ث. محور الترتيب الداخلي: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.414 وبانحراف 4819. ومعامل أهمية 0.14 وبدرجة متوسطة، ويوضح الانسيابية الجيدة لأعمال وخدمات الكلية بسبب ترتيب مكاتبها وأقسامها، والذي روعي فيه انسياب الاتصالات، فضلاً عن تزويد المكاتب بالمستلزمات الضرورية للاتصال .

ج. محور اختيار الموقع: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.523 وبانحراف 319. ومعامل أهمية 0.09 وبدرجة جيدة، ويوضح أن موقع الكلية يلي بدرجة كبيرة متطلبات التوزيع الجغرافي في المحافظة، على الرغم من اختيار موقع الكلية اعتماداً على الخبرة الشخصية، ويعود ذلك إلى تميز الموقع وقربه من مصادر التجهيز والتسويق في آن واحد .

ح. محور التخطيط الإجمالي: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.382 وبانحراف 549. ومعامل أهمية 0.16 وبدرجة متوسطة، ويوضح وضع الكلية لخططها الإجمالية بناءً على تنبؤات الطلب، ولكنها تعوض النقص في قوة العمل الحالية بساعات عمل إضافية، الأمر الذي يضعف أداء العاملين، ومن ثم يضعف موقف الكلية التنافسي .

خ. محور الصيانة: بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.101 وبانحراف 628. ومعامل أهمية 0.20 وبدرجة متوسطة، ويوضح أن للكلية ملاك عمل كافٍ لصيانة مستلزمات ومباني الكلية،

ولهذا لديها القدرة على تصليح الأعطال حال حدوثها، ولكنها لا تعتمد برنامج الصيانة الوقائية، الأمر الذي يضعف أدائها التنافسي .

٢- المتغير الاستجابي التابع (أبعاد المنافسة): ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الأهمية لأبعاد متغير أبعاد التنافس، وكما في الجدول الآتي:

جدول (5): تحليل إجابات عينة البحث تجاه متغير أبعاد المنافسة (n = 32)

تسلسل	فقرات متغير أبعاد المنافسة	المستوى الكلي لإجابات الكلية للمتغير المستجيب		
		وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف
١	نسعى لكسب أكبر حصة سوقية لخدماتنا بأسعار أقل من المنافسين	4.093	.856	0.20
٢	نخطط دائماً لتخفيض جميع عناصر التكلفة في أعمال كليتنا	4.062	.800	0.19
٣	نركز كثيراً على مقدار الهدر والضياع في أعمالنا وبرامجنا	3.656	.865	0.23
٤ *	لا تزداد إيرادات الكلية من سنة لأخرى بشكل ملحوظ	3.531	.949	0.26
نتيجة متغير الكلفة المنخفضة		3.835	.5335	0.13
٥	نلبي طلبات المستفيدين بحسب الأوقات المتفق عليها	3.406	.837	0.24
٦	من أولوياتنا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين	3.437	.840	0.24
٧	لدينا قدرة كبيرة على تطوير السريع لأعمالنا وبرامجنا	3.625	.832	0.22
٨ *	يستغرق المستفيدون من خدماتنا وقتاً طويلاً لإنجاز طلباتهم	3.602	.800	0.22
نتيجة متغير السرعة		3.517	.5749	0.16
٩	نتبنى عمليات التغير والتكيف لأي مؤثرات داخلية وخارجية	3.687	.780	0.21
١٠	نعدل أو نعيد أعمالنا بمرونة كبيرة عند الضرورة (ظروف مفاجئة)	3.437	.913	0.26
١١ *	نقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أعمال الكلية	3.125	.975	0.31
١٢	لينا القدرة على أبطاء أو تسريع أعمالنا لمعالجة	3.468	.621	0.17

تغيرات الطلب				
نتيجة متغير المرونة				
متوسطة	0.16	.5758	3.429	
متوسطة	0.30	1.02	3.312	١٣ تؤمن كليتنا بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري بعده بعداً تنافسياً
متوسطة	0.29	.958	3.281	١٤ تسعى كليتنا إلى خلق قيم جديدة بتشجيع الابتكارات والاقتراحات
متوسطة	0.30	.954	3.156	١٥ نراقب من خلال البحث والتطوير مستوى الإبداع لدى المنافسين
ضعيفة	0.35	.983	2.750	١٦* نشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز أعمالنا
نتيجة متغير الإبداع				
متوسطة	0.22	.7099	3.125	
متوسطة	0.13	.457	3.476	المعدل العام لمتغير أبعاد الأداء التنافسي

* فقرة عكسية الاتجاه تم مراعاة قياسها عند تفريغ الإجابات، وتفسيرها .

يتضح من (الجدول، ٥) أن المتوسط العام لمتغير أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة بلغ 3.443 وبانحراف 0.457 ومعامل اختلاف 0.13 وبدرجة متوسطة، أما محاوره فكانت متفاوتة في الدرجة، إذ بلغ بُعد أو ميزة التكلفة المنخفضة مقارنةً بالمنافسين وبُعد أو ميزة الاستجابة السريعة درجة جيدة لكليهما بوسط حسابي بلغ 3.838 و 3.517 على التوالي، ومعامل انحراف 0.533 و 0.574 ومعامل اختلاف في الإجابات 0.13 و 0.16، وهو يعكس سعي الكلية لكسب أكبر حصة سوقية لخدماتها بأسعار أقل من المنافسين، من خلال التخطيط لتخفيض جميع عناصر التكلفة في أعمالها، الأمر الذي يوضح الزيادة في إيرادات الكلية سنوياً، كما يعكس قدرة الكلية على تطوير أعمالها وبرامجها، فضلاً عن أن المستفيدين من خدمات الكلية يستغرقون وقتاً لإنجاز طلباتهم لكنه ليس بالطويل، في حين أن بُعدي أو ميزتي المرونة، والإبداع لم ترفى للمستوى المطلوب، إذ بلغ وسطهما الحسابي 3.42 و 3.12 على التوالي، وبدرجة متوسطة لكلاهما، وتوضح تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أعمال الكلية، فضلاً عن الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال، وهذا لا يعكس ميزة المرونة الكبيرة في عمل الكلية، ولا الإبداع المطلوبان لزيادة أداء الكلية التنافسي .

رابعاً: نتائج اختبار فروض البحث

1 - طبيعة العلاقة بين متغير القرارات الاستراتيجية للعمليات ومتغير أبعاد المنافسة: وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس الأول والذي أفاد بوجود علاقة معنوية بين القرارات الاستراتيجية للعمليات، وهي: تصميم العمليات، وجودة الخدمة، والطاقة الإنتاجية، والترتيب الداخلي، واختيار الموقع، والتخطيط الإجمالي، والصيانة، مع أبعاد المنافسة وهي: الكلفة المنخفضة، والسرعة، والمرونة، والإبداع، في كلية بلاد الرافدين الجامعة، كما تظهر في الجدول الآتي:

جدول (6)

مصفوفة الارتباط بين قرارات العمليات وأبعاد التنافس في الكلية مجتمع البحث (n = 32)

المتغيرات	تصميم العمليات	جودة الخدمة	الطاقة الإنتاجية	الترتيب الداخلي	اختيار الموقع	التخطيط الإجمالي	الصيانة	العلاقات المعنوية	النسبة
الكلفة المنخفضة	.443*	.531	.592**	.596**	.130	.482	.187	5	71.5 %
Sig	.011	.045	.000	.000	.480	.047	.306		
السرعة	.629**	.401*	.471**	.210	.272	.596**	.363*	5	71.5 %
Sig	.000	.132	.006	.249	.023	.000	.041		
المرونة	.355*	.501**	.612**	.572**	.363*	.443*	.377*	٧	100 %
Sig	.046	.003	.000	.001	.041	.011	.033		
الإبداع	.641**	.553**	.669**	.533**	.328	.272	.667**	6	85.7 %
Sig	.000	.001	.000	.002	.037	.132	.000		
العلاقات المعنوية	4	3	4	3	3	3	3	23	82.1 %
النسبة	100 %	75 %	100 %	75 %	75 %	75 %	75 %		

وتعني العلاقات في (الجدول، ٦) ما يأتي:

١. أن محور تصميم العملية كأحد قرارات العمليات أظهر علاقات معنوية مع جميع محاور متغير الأداء التنافسي والبالغة ٤ علاقات وبمستوى معنوية 0.01 و 0.05، وتدل على أن الكلية تصمم برامجها لتعزيز موقفها التنافسي، وتطور مواردها استجابةً لمتطلبات البيئة، وتحفز منسوبها على التحسين المستمر، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الأول .
٢. أن محور جودة الخدمة كأحد قرارات العمليات أظهر ٣ علاقات معنوية مع محاور متغير الأداء التنافسي وبمستوى معنوية 0.01 و 0.05، أما علاقته غير المعنوية مع سرعة الاستجابة فتفسر على أن الكلية تسعى لتحقيق السرعة في أعمالها بتبني الجودة الشاملة، ولكنها تعتمد كثيراً على ملاكات خارجية وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي الثاني .
٣. أن محور الطاقة الإنتاجية كأحد قرارات العمليات أظهر علاقات معنوية مع جميع محاور متغير الأداء التنافسي والبالغة ٤ علاقات وبمستوى معنوية 0.01 و 0.05، وتدل على أن حجم القوة العاملة في الكلية مناسب للطاقة الإنتاجية المطلوبة وذلك لأن زيادة الطاقة الإنتاجية يعد هدفاً رئيساً للكلية، وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي الثالث .
٤. أن محور الترتيب الداخلي أظهر ٣ علاقات معنوية مع محاور متغير الأداء التنافسي وبمستوى معنوية 0.01 و 0.05، أما علاقته غير المعنوية مع سرعة الاستجابة فتدل على أن ترتيب مكاتب الكلية يراعي نظام الاتصالات مع توافر مستلزمات الاتصال، ومع ذلك يستغرق المستفيدون وقتاً لإنجاز طلباتهم وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي الرابع .

٥. أن محور اختيار الموقع كأحد قرارات العمليات أظهر ٣ علاقات معنوية مع محاور متغير الأداء التنافسي وبمستوى معنوية 0.01، أما علاقته غير المعنوية مع بعد الكلفة المنخفضة دل على أن موقع الكلية تم اختياره على أساس الخبرة وليس علمياً، ليحقق هدف القرب من مصادر التجهيز والتسويق معاً، وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي الخامس .

٦. أن محور التخطيط الإجمالي كأحد قرارات العمليات أظهر ٣ علاقات معنوية مع محاور متغير الأداء التنافسي وبمستوى معنوية 0.01، أما علاقته غير المعنوية مع بعد الإبداع فيعكس تعويض النقص في قوة العمل الحالية بساعات عمل إضافية، الأمر الذي يشعر العاملين بالملل في إنجاز أعمال الكلية، وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي السادس .

٧. أن محور الصيانة كأحد قرارات العمليات أظهر ٣ علاقات معنوية مع محاور متغير الأداء التنافسي وبمستوى معنوية 0.01، أما علاقته غير المعنوية مع بعد الكلفة المنخفضة فيدل على اعتماد الكلية على برنامج الصيانة العلاجية وليس الوقائية، الأمر الذي يزيد من التكاليف على المستوى البعيد، وهذه النتيجة تعكس قبول الفرض الفرعي السابع .

٨. إن مصفوفة العلاقات في (الجدول، ٤) تبين وجود ٢٣ علاقة معنوية من أصل ٢٨ علاقة، ونسبة ٨٢ % الأمر الذي يعني صحة فرض البحث الأول من ناحية طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

2 - أثر قرارات الاستراتيجية للعمليات في متغير أبعاد المنافسة: وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس الثاني والذي أفاد بوجود أثر لقرارات العمليات وهي: تصميم العمليات، وجودة الخدمة، والطاقة الإنتاجية، والترتيب الداخلي، واختيار الموقع، والتخطيط الإجمالي، والصيانة، في الأداء التنافسي وهي: الكلفة المنخفضة، والسرعة، والمرونة، والإبداع لدى كلية بلاد الرافدين الجامعة، من خلال عرض قيم (R^2 ، F ، t ، β) والخاصة بتحليل الانحدار لبيان أثر قرارات إدارة العمليات السبعة في أبعاد التنافس الأربعة، والتي تتضح في (الجدول، ٧)، والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

١. أظهر قرار تصميم العمليات كأحد قرارات إدارة العمليات ٣ نماذج تأثير معنوية في أبعاد الأداء التنافسي، من ٤ نماذج تأثير، ونسبة ٧٥ %، ويدل على أن تصميم العمليات تسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 0.338 %، ويفسر 11 % من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الأول .
٢. أظهر قرار جودة الخدمة كأحد قرارات إدارة العمليات ٣ نماذج تأثير معنوية في أبعاد الأداء التنافسي، من ٤ نماذج تأثير، ونسبة ٧٥ %، ويدل على أن الزيادة في بعد جودة الخدمة بمقدار ١٠٠ % يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 0.251 %، ويفسر نسبة 6.3 % من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، أما النسبة المتبقية فتقع ضمن الخطأ العشوائي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني .
٣. أظهر قرار الطاقة الإنتاجية كأحد قرارات إدارة العمليات ٣ نماذج تأثير معنوية في أبعاد الأداء التنافسي، من ٤ نماذج تأثير، ونسبة ٧٥ %، ويدل على أن الزيادة في تصميم العمليات بمقدار ١٠٠ % يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 23.2 %، ويفسر نسبة 20.5 % من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، أما النسبة المتبقية البالغة 89.3 % تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الثالث .
٤. أظهر قرار الترتيب الداخلي كأحد قرارات إدارة العمليات ٣ نماذج تأثير معنوية في أبعاد الأداء التنافسي، من ٤ نماذج تأثير، ونسبة ٧٥ %، ويدل على أن الزيادة في الترتيب الداخلي يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 26.4 %، ويفسر نسبة 7 % من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الرابع .

٥. أظهر قرار اختيار الموقع كأحد قرارات إدارة العمليات ٤ نماذج تأثير معنوية في أبعاد الأداء التنافسي، ونسبة ١٠٠%، ويدل على أن الزيادة في تصميم العمليات بمقدار ١٠٠% يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 41.8%، ويفسر نسبة 20% من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الخامس .

٦. أظهر قرار التخطيط الإجمالي كأحد قرارات إدارة العمليات تأثير معنوي في جميع أبعاد الأداء التنافسي، ويدل على أن الزيادة في التخطيط الإجمالي للكلية بمقدار ١٠٠% يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 48.1%، ويفسر نسبة 23.2% من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي السادس .

جدول (7)

تحليل أثر متغيرات القرارات العمليات في أبعاد التنافس في الكلية مجتمع البحث (n = 32)

المتغير	تصميم العمليات	جودة الخدمة	الطاقة الإنتاجية	الترتيب الداخلي	اختيار الموقع	التخطيط الإجمالي	الصيانة	النسبة
الكلفة المنخفضة	$\beta = 0.327$ $t = **2.89$ $F = **8.37$ $R^2 = 0.107$	$\beta = 0.219$ $t = 1.874$ $F = 3.514$ $R^2 = 0.148$	$\beta = 0.215$ $t = 1.289$ $F = 3.383$ $R^2 = 0.046$	$\beta = 0.101$ $t = 0.847$ $F = 0.718$ $R^2 = 0.010$	$\beta = 0.410$ $t = **3.759$ $F = **14.0$ $R^2 = 0.168$	$\beta = 0.423$ $t = **3.901$ $F = **15.2$ $R^2 = 0.179$	$\beta = 2.77$ $t = *2.308$ $F = *5.801$ $R^2 = 0.077$	57.1 %
السرعة	$\beta = 0.208$ $t = 1.776$ $F = 3.101$ $R^2 = 0.043$	$\beta = 0.288$ $t = *2.514$ $F = *6.321$ $R^2 = 0.083$	$\beta = 0.364$ $t = **3.266$ $F = **10.66$ $R^2 = 0.132$	$\beta = 0.306$ $t = **2.687$ $F = **7.22$ $R^2 = 0.94$	$\beta = 0.419$ $t = **3.866$ $F = **14.9$ $R^2 = 0.176$	$\beta = 0.432$ $t = **4.007$ $F = **16.1$ $R^2 = 0.187$	$\beta = 0.307$ $t = **2.70$ $F = **7.292$ $R^2 = 0.094$	85.7 %

100 %	7	$\beta = 0.297$ $t = **2.699$ $F = **6.754$ $R^2 = 0.088$	$\beta = 0.445$ $t = **4.155$ $F = **17.3$ $R^2 = 0.198$	$\beta = 0.479$ $t = **4.567$ $F = **20.9$ $R^2 = 0.230$	$\beta = 0.287$ $t = *2.510$ $F = *6.290$ $R^2 = 0.08$	$\beta = -0.446$ $t = ***4.165$ $F = ***17.25$ $R^2 = 0.199$	$\beta = 0.262$ $t = *2.270$ $F = *5.152$ $R^2 = 0.069$	$\beta = 0.368$ $t = ***3.32$ $F = ***10.9$ $R^2 = 0.135$	المرونة
		$\beta = 0.319$ $t = **2.811$ $F = **7.901$ $R^2 = 0.101$	$\beta = 0.482$ $t = **4.60$ $F = **21.2$ $R^2 = 0.232$	$\beta = 0.433$ $t = **4.020$ $F = **16.1$ $R^2 = 0.188$	$\beta = 0.275$ $t = *2.397$ $F = *5.740$ $R^2 = 0.076$	$\beta = 0.449$ $t = ***4.208$ $F = ***17.71$ $R^2 = 0.202$	$\beta = 0.256$ $t = *2.215$ $F = *4.907$ $R^2 = 0.066$	$\beta = 0.321$ $t = **2.84$ $F = **8.05$ $R^2 = 0.103$	الإبداع
100 %	7	$\beta = 0.315$ $t = **2.681$ $F = **7.730$ $R^2 = 0.099$	$\beta = 0.481$ $t = **4.496$ $F = **21.1$ $R^2 = 0.232$	$\beta = 0.418$ $t = **4.188$ $F = **17.6$ $R^2 = 0.20$	$\beta = 0.264$ $t = *2.291$ $F = *5.047$ $R^2 = 0.070$	$\beta = 0.232$ $t = ***4.253$ $F = ***18.13$ $R^2 = 0.205$	$\beta = 0.251$ $t = *2.170$ $F = *4.721$ $R^2 = 0.063$	$\beta = 0.338$ $t = ***3.00$ $F = **9.05$ $R^2 = 0.11$	قرارات العمليات
		٤	٤	٤	٣	٣	٣	٣	الأثر
85.7 %	24	٤	٤	٤	٣	٣	٣	٣	نسبة
		% ١٠٠	% ١٠٠	% ١٠٠	% ٧٥	% ٧٥	% ٧٥	% ٧٥	

٧. أظهر قرار الصيانة كأحد قرارات إدارة العمليات تأثير معنوي في جميع أبعاد الأداء التنافسي، وبديل على أن الزيادة في الصيانة للكلية بمقدار ١٠٠% يسهم في زيادة أبعاد الأداء التنافسي بمقدار 31.5%، ويفسر نسبة 9.9% من التغيرات الحاصلة في أداء الكلية التنافسي، والمتبقي ضمن الخطأ العشوائي، وتعكس هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي السابع .
٨. إن مصفوفة علاقات التأثير تبين وجود ٢٤ علاقة تأثير معنوية من أصل ٢٨ علاقة، ونسبة 85.7%، الأمر الذي يعني صحة فرض البحث الثاني من ناحية علاقة الأثر بين المتغيرين .

المبحث الرابع: الجانب الختامي للبحث

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها، والتوصيات التي تسترشد بها الكلية عينة البحث، فضلاً عن قائمة بالمراجع التي استخدمت في البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions: استكمالاً لمنهجية البحث، وفي ضوء استقراء الأدبيات ونتائج البحث نستنتج الآتي:

١. لم يتم الاتفاق على قرارات إدارة العمليات من حيث عددها، أو تصنيفها كقرارات تشغيلية أم استراتيجية من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال، فضلاً عن أن أغلب الدراسات والبحوث – إن لم يكن معظمها – تركز على تطبيق قرارات العمليات في المنظمات الصناعية تحديداً، وتهملها كثيراً في منظمات صناعة الخدمة .

٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة الآتي:

أ. حازت خمسة قرارات من قرارات إدارة العمليات التي تناولها البحث على درجة متوسطة، ما عدا قراري تصميم العمليات واختيار موقع الكلية فقد حازا على درجة جيدة، بناءً على ما أشارت له أقيام الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف، الأمر الذي يجعل منهما أكثر أهمية من باقي قرارات العمليات للكلية عينة البحث .

ب. انقسمت درجة أبعاد الأداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة بالتساوي، إذ حازت ميزتي المرونة والإبداع على درجة متوسطة، أما ميزتي الكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة فحازتا على درجة جيدة، الأمر الذي يؤشر ارتفاع تركيز الكلية على تحقيق الكلفة المنخفضة في أعمالها والاستجابة السريعة في خدماتها، أكثر من باقي الأبعاد .

ت. أظهرت كلية بلاد الرافدين الجامعة إجمالاً وعلى الرغم من حداثة الكلية، درجة متوسطة في تطبيق قرارات إدارة العمليات، ولكنها ليس بالمستوى المطلوب والمرغوب .

ث. أظهرت كلية بلاد الرافدين الجامعة إجمالاً وعلى الرغم من حداثة الكلية، درجة متوسطة في تحقيق أبعاد الأداء التنافسي، ولكنها ليس بالمستوى المطلوب والمرغوب .

ج. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير قرارات إدارة العمليات بمحاوره السبعة مع متغير أبعاد الأداء التنافسي بمحاوره الأربعة التي تناولها البحث، في الكلية عينة البحث .

ح. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لمتغير قرارات إدارة العمليات بمحاوره السبعة في متغير أبعاد الأداء التنافسي بمحاوره الأربعة التي تناولها البحث، في الكلية عينة البحث .

ثانياً: التوصيات Recommendation: استكمالاً لمقومات البحث المنهجية والعلمية، وبغية ضمان نجاح تطبيق القرارات الاستراتيجية للعمليات في كلية بلاد الرافدين الجامعة وزيادة منافستها، نقدم التوصيات الآتية:

١. اعتماد نتائج البحث من قبل كلية بلاد الرافدين الجامعة، فضلاً عن إمكانية إعمالها على الكليات الأهلية إذ التركيز على قرارات العمليات من شأنه زيادة الأداء التنافسي للكليات الأهلية مجتمع الدراسة.

٢. ضرورة تكثيف الجهود البحثية العلمية لتطبيق مفاهيم إدارة العمليات عموماً، ومفهوم قرارات إدارة العمليات خصوصاً في منظمات صناعة الخدمة كالكليات الأهلية، أو غيرها، لأنه ينطبق عليها كما ينطبق على المنظمات الصناعية .

٣. انتهاج الأسلوب العلمي في جميع أعمال الكلية، فضلاً عن قرارات إدارة العمليات، لما له من تأثير في زيادة الأداء التنافسي للكلية وكسب حصة سوقية أكبر على المدى البعيد .

٤. بناءً على توافر الإمكانيات في الكلية نوصي بالتركيز على المجالات التي تضعف موقف الكلية التنافسي، ومنها المرونة في التكيف مع المستجدات والإبداع الذي يفتح للكلية أبواب النجاح والنمو .
٥. تقليص الدوام الإضافي لمنسوبي الكلية بسبب تعويض النقص في ملاكاتها، من خلال زيادة ملاكات الكلية لإنجاز أعمالها، بغية القضاء على ظاهرة الملل والرتابة والإجهاد، الأمر الذي يفتح مجالاً أوسع للإبداع لدى منسوبيها .
٦. الاعتماد على الملاكات الداخلية لتحقيق ميزة الجودة العالية في الخدمة من خلال التوظيف والتطوير والتدريب، فضلاً عن اعتماد برنامج الصيانة الوقائية وليس العلاجية بغية تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة في الوقت نفسه .
٧. ضرورة إدراك الكليات الأهلية أن التركيز على الأداء التنافسي لها هو من وجهة نظر خاصة، لأغراض تحقيق الأهداف الربحية وليس من وجهة نظر عامة كمتطلبات الاعتماد الأكاديمي المطلوب تحقيقه من الجامعات الأهلية والحكومية معاً.

ثالثاً: المصادر References

١ - المراجع العربية Arabic References

- (١) البرزنجي، حيدر شاكر. والهواسي، محمود حسن. (٢٠١٤). "مبادئ علم الإدارة الحديثة". ط١، مكتبة ابن العربي، العراق.
- (٢) البرزنجي، حيدر شاكر. والهواسي، محمود حسن. (٢٠١٤). "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري". دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٩٠ .
- (٣) البياتي، صنعاء مولود إبراهيم. (2009). "تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة مسلمة للزبون". دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد .
- (٤) الزياد، محمد عواد. (٢٠٠٧). "أطار مقترح لضمان الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٤ .
- (٥) الشيخ، فؤاد نجيب. (٢٠٠٤). "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية". مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٤، عدد ٣. الأردن .
- (٦) الطراونة، محمد. (٢٠٠٢). "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية". مجلة العلوم الإدارية، مجلد ٢٩، عدد ١، الأردن .
- (٧) العامري، صالح مهدي. وداود، فضيلة سلمان (٢٠٠٩). "اختبار أساليب خطوط الإنتاج". دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة، معمل الثلاثجات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد ٢٤، ISSN: 16816870.
- (٨) اللامي، غسان قاسم داود . والبياتي، أميرة شكر ولي. (٢٠٠٨). "إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية". دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- (٩) المعموري، آمال غالب. (٢٠٠٢). "فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، بغداد، الزعفرانية". رسالة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، المستنصرية .
- (١٠) المنصور، كاسر نصر. (٢٠١٠). "إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية". الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- (١١) النجار، صباح مجيد، ومحسن، عبد الكريم. (٢٠١٢). "إدارة الإنتاج والعمليات". الطبعة الرابعة، مكتبة الذاكرة، بغداد.
- (١٢) جبرين، علي هادي. والطراونة، يوسف ياسين. (٢٠١٥). "أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية". المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٥، العدد ٢ .
- (١٣) عيشوني، محمد أحمد. (٢٠٠٨). "مبادئ إدارة الإنتاج". الكلية التقنية، السعودية. m_aichouni@yahoo.co.uk
- (١٤) محمد، أثير عبد الله. (٢٠١٣). "تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٨، عدد ٦٧ .
- (١٥) محمد، حاكم محسن. (٢٠٠٦). "إدارة الإنتاج والعمليات". طبع وتوزيع جامعة كربلاء .

١٦) نابف، أسعد كاظم. والعبودي، حيدر عبد المحسن. (٢٠١٦). "أثر إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد ٣٧ .

٢ - المراجع الأجنبية English References

- 17) Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001). "Organizational Behavior". USA, SW College Publishing .
- 18) Dean, B Edwin. (2000). "Creativity & Innovation". Web Page ed, dean .
- 19) Evans, James, R. (1997). "Production and Operations Management: Quality, Performance & Value". 5th ed. West Publishing, USA .
- 20) Heizer, Jay and Render, Barry. (2001). "Operation Management". 6th ed. Upper Sadale River. New Jersey .
- 21) Heizer, Jay and Render, Barry. (2004). "Operation Management". 7th ed. Upper Sadale River. New Jersey .
- 22) Heizer, Jay and Render, Barry.(2009). "Operation Management". 9th ed. Upper Sadale River. New Jersey .
- 23) Hill, T. (2000). "Operation Management: Strategic Context and Management Analysis". First Published, London .
- 24) Ivancevich, M. John, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip, B. Grosby. (1999). "Management: Quality and Competitiveness". 2nd ed. Mc Graw – Hill, Boston, Mass .
- 25) Krajewski , Lee J. and Ritzman , Larry. (2002) " Operations Management " , Strategy and Analysis: 6th ed. New York.
- 26) Krajewski , Lee J. and Ritzman , Larry. (2005). "Operation Management: Strategy and Analysis". 7th ed. New York .
- 27) Oxford, paperback dictionary. (2000). oxford University press .
- 28) Russell, R. S. & Taylor, B. W. (2000). "Operations Management". West Publishing Co.
- 29) Slack, Nigle. Chambers, Stuart. Johnston, Ropert. (2004). " Operation Management". 4th ed. British library cataiogning –in – publication Data .
- 30) Waller, Derek L. (2004). "Operation Management: A supply Chain approach". 2nd ed .

