

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال



جامعة التحدي  
كلية الاقتصاد

دراسة أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية  
" دراسة تطبيقية "

إعداد الطالب

عبدالناصر محمد علي الحراري

بكالوريوس إدارة أعمال – 1999 – جامعة التحدي

إشراف

الدكتور قاسم نايف علوان المحياوي – مشرفاً رئيسياً

الدكتور فوزي بن علي – مشرفاً مساعداً

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة العالية ( الماجستير )  
بتاريخ 07/29 / 2008 بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد .

ربيع 2008 مسيحي

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى



الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

جامعة التوحيد  
كلية الاقتصاد

دراسة أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية  
(دراسة تطبيقية)

إعداد : عبدالناصر محمد علي الحراري

لجنة المناقشة تتكون من :

التوقيع:

.....  
8-13  
08

مشرفاً ورئيساً

د. قاسم نايف علوان

.....

مشرفاً مساعداً

د. فوزي بن عيسى

.....

ممتحناً داخلياً

د. غالب محمود الطويل

.....  
29  
2008

ممتحناً خارجياً

د. علي محمد منصور

.....  
د. علي مفتاح محمد البريشني

مدير مكتب الدراسات العليا بالكلية

.....  
يعتمد

د. علي مفتاح محمد البريشني

أمين اللجنة الشعبية لكلية الاقتصاد (المكلف)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((.... وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ))

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية ( 76 )

## الإهداء

إلى أمي ..

أبي ....

زوجتي وأولادي ....

أخواني وأخواتي .....

تقديرًا ...

وإجلالاً ..

وعرفاناً...

أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع

الباحث

## شكر وتقدير

بعد الحمد لله وشكره وعظيم فضله عليّ بأن منحني القدرة والصبر وكظم الغيظ والطمأنينة في إستكمال وإعداد هذه الدراسة ، أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل الدكتور قاسم نايف علون ، والدكتور فوزي بن علي ، علي ما أحاطوني به من تشجيع وتوجيه ونصح وإرشاد ودعم لإخراج هذه الرسالة بالشكل العملي المطلوب .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل علي ملاحظاتهم القيمة، وهم: الأستاذ الدكتور علي محمد منصور ، والأستاذ الدكتور غالب محمود الطويل .

واتقدم شكري الجزيل ايضاً لأخي الأستاذ مصطفى الكاسح طالب الدكتوراه علي مساعدة لي في الحصول علي بعض الدراسات السابقة الأجنبية مع تمنياتي له بالتوفيق.

كما أقدم شكري وإحترامي لأخي الأستاذ أحمد الشريف علي ما قدمه من يد العون في إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي .

وأقدم شكري أيضاً وإحترامي لكل من مد يد العون لي ، فجزاهم الله عني خير جزاء .

وأخيراً أتوجه بالشكر العميق لزوجتي وأولادي لصبرهم وتحملهم إنشغالي عنهم طيلة إعداد هذه الدراسة .

الباحث

## مستخلص الدراسة

تعرض منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى درجة من المنافسة في عصر العولمة ، ولذلك تسعى العديد منها إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والنمو في بيئاتها المختلفة ، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على إدارتها العليا أن تتبنى الخيار الإستراتيجي لإدارة أنشطتها المختلفة ، وبما يساهم في تقديم منتجات متنوعة بتكلفة منخفضة وبجودة عالية وفي الوقت المحدد من قبل الزبون .

حيث ركزت مشكلة الدراسة على معرفة قدرة المنظمات الصناعية في ربط إستراتيجية العمليات المتمثلة في ( تخفيض التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع ) بالميزة التنافسية وبما يحقق لها التمايز في ميدان الأعمال.

لذلك اهتمت هذه الدراسة بتطوير نموذج يقوم بتوضيح علاقة إستراتيجية العمليات وأثرها على الميزة التنافسية ، وتم اختبار هذا النموذج بالشركات الليبية العاملة في صناعة الصابون ومواد التنظيف والبالغ عددها خمس شركات ، من خلال استخدام استبانة أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (80) مديراً ، وتم استرجاع (70) استبانة، ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية، كما أشارت الدراسة إلى قدرة منظمات صناعة الصابون على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية من خلال تبنيها إستراتيجية العمليات متمثلة في السرعة وتحديد التكلفة ، وكذلك تعزيز السمعة التجارية من خلال تبنيها إستراتيجية العمليات المتمثلة بالإبداع والجودة ، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها ، ضرورة اهتمام إدارات المنظمات قيد الدراسة بإستراتيجية العمليات بأنواعها المعتمدة بالدراسة الحالية لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي في بيئة عملها ، وكذلك ضرورة سعي إدارات المنظمات قيد الدراسة إلى المتابعة المستمرة لأوضاع السوق وحاجات ورغبات الزبائن للمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتجدد بشكل مستمر .

## فائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	مستخلص الدراسة	
هـ	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الأشكال	
ح	قائمة الجداول	
ي	قائمة الملاحق	
1	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول :
2	تمهيد	
3	مشكلة الدراسة	1 - 1
4	أهداف الدراسة	2 - 1
5	أهمية الدراسة	3 - 1
5	التعريفات الإجرائية للدراسة	4 - 1
6	فرضيات الدراسة	5 - 1
7	محددات الدراسة	6 - 1
7	الدراسات السابقة	7 - 1
8	الدراسات العربية	1 - 7 - 1
16	الدراسات الأجنبية	2 - 7 - 1
20	الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة	3 - 7 - 1
21	الإطار النظري للدراسة	الفصل الثاني:
22	تمهيد	
22	ماهية الإستراتيجية	1 - 2
23	مفهوم الإستراتيجية	1 - 1 - 2
24	مستويات الاستراتيجية	2 - 1 - 2
27	استراتيجية العمليات	2 - 2

28	مفهوم إستراتيجية العمليات	1 - 2 - 2
29	تصميم إستراتيجية العمليات	2 - 2 - 2
31	خطوات إعداد إستراتيجية العمليات	3 - 2 - 2
33	صياغة إستراتيجية العمليات	4 - 2 - 2
36	أنواع إستراتيجية العمليات	5 - 2 - 2
50	الميزة التنافسية	3 - 2
50	مفهوم الميزة التنافسية	1 - 3 - 2
52	مصادر الميزة التنافسية	2 - 3 - 2
56	استدامة الميزة التنافسية	3 - 3 - 2
58	مؤشرات الميزة التنافسية	4 - 3 - 2
61	أسلوب الدراسة	الفصل الثالث :
62	تمهيد	
62	منهج الدراسة	1 - 3
62	مصادر جمع البيانات	2 - 3
63	أساليب تحليل البيانات	3 - 3
65	مجتمع الدراسة	4 - 3
65	نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة	5 - 3
67	مراحل تصميم الاستبانة	6 - 3
70	الإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)	7 - 3
71	إجراءات توزيع الإستبانة	8 - 3
72	نموذج الدراسة المقترح ومتغيراته	9 - 3
84	تحليل ومناقشة النتائج	الفصل الرابع :
85	تمهيد	
85	تحليل وعرض نتائج بيانات خصائص مجتمع الدراسة	1 - 4
87	تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة	2 - 4
87	متغيرات إستراتيجية العمليات	1 - 2 - 4
111	متغيرات الميزة التنافسية	2 - 2 - 4
116	إختبار فرضيات الدراسة	3 - 4
116	إختبار العلاقة بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية	1 - 3 - 4
125	إختبار أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية	2 - 3 - 4



135	الفصل الخامس :	النتائج والتوصيات
136	1 - 5	النتائج
136	1 - 1 - 5	النتائج النظرية
137	2 - 1 - 5	النتائج العملية
140	2 - 5	التوصيات
144		قائمة المراجع العربية
149		قائمة المراجع الأجنبية
151		الملاحق

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	مستويات الإستراتيجية في المنظمة	1
30	العوامل المؤثرة في تصميم إستراتيجية العمليات	2
32	خطوات إعداد إستراتيجية العمليات	3
34	أسلوب من أسفل إلى أعلى لصياغة إستراتيجية العمليات	4
35	أسلوب من أعلى إلى أسفل لصياغة إستراتيجية العمليات	5
38	موقع إستراتيجية الجودة وعلاقتها ببقية استراتيجيات المنظمة	6
42	أنواع المرونة	7
44	نموذج المنافسة المعتمدة على إستراتيجية السرعة (الزمن)	8
47	الإبداع وفق منظور نظرية النظم	9
48	مفهوم الإبداع الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق	10
57	دورة حياة الميزة التنافسية	11
73	نموذج الدراسة المقترح	12
74	الجزء الأول من نموذج الدراسة المقترح	13
81	الجزء الثاني من نموذج الدراسة المقترح	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
53	مصادر الميزة التنافسية	1
63	تقدير المتوسط الحسابي لفظياً	2
64	ترجمة قوة معامل الارتباط ( سبيرمان ) لفظياً	3
68	مقياس إستراتيجية تخفيض التكلفة	4
68	مقياس إستراتيجية الجودة	5
69	مقياس إستراتيجية المرونة	6
69	مقياس إستراتيجية السرعة	7
69	مقياس إستراتيجية الإبداع	8
70	مقياس الميزة التنافسية	9
71	معامل الاتساق الداخلي ( كورنباخ - ألفا ) لفقرات الاستبانة	10
71	النسبة المئوية للإستبانة المستلمة من مجموع الإستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة	11
85	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة	12
88	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف العمل	13
90	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف عمليات الإنتاج	14
92	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف ضمان الجودة	15
93	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض التكاليف العامة والإدارية	16
94	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية تخفيض التكلفة	17
95	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد الالتزام بالجودة	18
97	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد جودة التصميم والإنتاج	19
98	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد جودة الأداء	20

99	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد استراتيجية الجودة	21
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد مرونة العمليات	22
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد مرونة المنتج	23
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد مرونة الحجم	24
103	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية المرونة	25
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد سرعة الأداء والإنجاز	26
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد زمن انتظار الزبائن	27
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد زمن العمليات الإنتاجية	28
107	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد استراتيجية السرعة	29
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد	30
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تطوير عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة	31
110	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية الإبداع	32
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الإعتماد على لمؤشر زيادة الحصة السوقية	33
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الإعتماد على لمؤشر تعزيز السمعة التجارية	34
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى الإعتماد على لمؤشر إرضاء الزبائن	35
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى الإعتماد على لمؤشر تحقيق التميز	36
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى الإعتماد على لمؤشر توظيف التكنولوجيا	37

115	المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لمؤشرات الميزة التنافسية	38
117	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية	39
118	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية	40
120	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية	41
121	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية	42
122	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية الإبداع التكلفة والميزة التنافسية	43
124	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية	44
125	نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين متغيرات استراتيجية العمليات والميزة التنافسية	45
126	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية	46
128	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية	47
129	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن	48
131	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تحقيق التميز	49
132	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا	50

#### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
152	استمارة الإستبيان	A
160	بعض الاختبارات الإحصائية	B

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### تمهيد

- 1-1 : مشكلة الدراسة
- 2-1 : أهداف الدراسة
- 3-1 : أهمية الدراسة
- 4-1 : التعريفات الإجرائية للدراسة
- 5-1 : فرضيات الدراسة
- 6-1 : محددات الدراسة
- 7-1 : الدراسات السابقة
  - 1-7-1 : الدراسات العربية
  - 2-7-1 : الدراسات الأجنبية
  - 3-7-1 : الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### تمهيد :

إن عالم الأعمال في القرن الحالي ليس هو نفسه عالم الأعمال في الماضي، وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المنظمات ، بل هو ضرورة حتمية ( نبيل ، وأحمد ، 2007 ، 9 ) ، وما أفرزته هذه التغيرات على مختلف الصعد الاقتصادية ، والاجتماعية ، والعلمية ، والتكنولوجية في ظهور المنظمات العملاقة عابرة القارات ، وفي ظل العولمة التي ألغت الحدود الإقليمية بين مختلف الدول من حيث حرية انتقال رؤوس الأموال والعمالة والمعرفة والتكنولوجيا ، وعقد اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وحماية حقوق الملكية الفكرية والتي يترتب عليها إلغاء الحدود الجمركية على سلع الدول الأعضاء في المنظمة وملاحقة منتهكي حقوق الملكية الفكرية قضائياً ، وظهور التكتلات الاقتصادية الضخمة الناجمة إما عن إنشاء الأسواق المشتركة مثل السوق الأوروبية أو عقد الشراكات بين كبرى المنظمات العالمية ، (مهدي، 2003 ، 1).

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة إستراتيجية في منظمات الأعمال وخصوصاً المنظمات في الدول النامية ، لكي تعمل على دراسة السوق والوضع التنافسي وتضع الأهداف الإستراتيجية وتمارس التخطيط الإستراتيجي وتصيغ الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وتعمل على تقديم النتائج ، وعلى العكس من ذلك فإن الإستمرار بالعمل عشوائياً دون أن تكون هناك أهداف محددة وإستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف مما قد يؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء والإستمرار .

ومن خلال النظر إلى وضع القطاع الصناعي في الجماهيرية نجد بأنه ليس بعيداً عن مخاطر المواجهة المباشرة والمنافسة مع الشركات الأجنبية سواء في السوق المحلي أو في أسواق التصدير ، ومن أحد الصناعات المحلية المتأثرة

بالمنافسة الخارجية هي صناعة الصابون ومواد التنظيف ، حيث أنه لا توجد أي حماية تذكر للسلع المنتجة محلياً من خلال فرض أي نوع من القيود الجمركية على السلع الأجنبية المستوردة .

ونظراً لإنتفاح السوق المحلي على أي منتج أجنبي دون أي قيود تذكر، فإن منتجات صناعة الصابون المحلية في مواجهة قوية وصعبة مع منظمات تفوقها قدرة من مختلف الجوانب المالية والتكنولوجية والعلمية والإدارية مع السمعة القوية التي تتمتع بها تلك المنظمات والولاء التي تتمتع به منتجاتها لدى المستهلكين ، كما إنه لا يمكن تجاهل عقدة المنتج الأجنبي والصورة الذهنية المتكونة لدى المستهلك بأن كل ما هو أجنبي يكون أفضل من المنتج المحلي.

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية ، حيث أن المنظمات تبني إستراتيجياتها المختلفة ضمن مختلف المستويات والوظائف بما يتسجم مع رسالة المنظمة والسير بخطى ثابتة نحو تحقيق التميز في أعمالها من خلال الميزة التنافسية لمنتجاتها أو خدماتها، مما يتطلب المزيد من الوعي والإدراك بجميع الجوانب المتعلقة بكافة الإستراتيجيات في المنظمة سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي .

#### 1 - 1 : مشكلة الدراسة :

إن تقديم منتجات متنوعة ضمن المواصفات المطلوبة، وبسرعة وبتكلفة منخفضة وجودة عالية هو أمر في غاية الأهمية ، وذلك لتحقيق الاستخدام الفعال لمقدرات وموارد المنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في عالم الصناعة والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن وقد انصببت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة بما فيها الممارسات العملية على النواحي الهندسية والتقنية لتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية لغرض المنافسة، الأمر الذي قلل الاهتمام بالنواحي الإدارية من المنظور الإستراتيجي. حيث أكدت تلك الدراسات على أن أحد أسباب فشل العديد من المنظمات الصناعية وانخفاض

مستوى أدائها وجودة منتجاتها هو تركيز إدارة هذه المنظمات على الجوانب الفنية دون الجوانب الإدارية.

لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في مدى قدرة المنظمات الصناعية في الجماهيرية على ربط إستراتيجية عملياتها ( تخفيض التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع ) بالميزة التنافسية وبما يحقق لها التمايز، وتتمثل عناصر المشكلة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- هل هناك تصور واضح لدى إدارات الشركات المبحوثة عن إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية ؟

2- ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجية العمليات المتمثلة في " تخفيض التكلفة والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع" والميزة التنافسية في المنظمات المبحوثة ؟

3 - ما تأثير إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة الحصة السوقية، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التميز، وتوظيف التكنولوجيا في الشركات قيد الدراسة؟

1 - 2 : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

أ - تحليل أنواع إستراتيجية العمليات الممارسة في المنظمات الصناعية المبحوثة في الجماهيرية والتي تمثل القدرات التي تستطيع إدارة العمليات في المنظمات بناءها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين.

ب - تحليل أبعاد الميزة التنافسية التي تهتم بها المنظمات الصناعية المبحوثة في الجماهيرية.

ج - تطوير الأداة العلمية ( النموذج المقترح ) التي تربط بين إستراتيجية العمليات المتمثلة في ( تخفيض التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع ) وبين الميزة التنافسية.



### 1 - 3: أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال إستراتيجية الإنتاج والعمليات والإدارة الإستراتيجية إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية، وتكتسب الدراسة أهميتها في تحقيق احد اهدافها وهو تطوير نموذج علمي يربط إستراتيجية العمليات بالميزة التنافسية .

واعتمادا على ما تقدم، تحاول الدراسة اختبار نموذج افتراضي لتحديد علاقة إستراتيجية العمليات وأثرها على الميزة التنافسية في صناعة السصابون ومواد التنظيف بالجمهورية .

### 1 - 4 : التعريفات الإجرائية للدراسة :

**إستراتيجية العمليات:** هي قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بما يحقق لها ميزة تنافسية.

**إستراتيجية تخفيض التكلفة:** هي قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها في السوق.

**إستراتيجية الجودة :** هي قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ضمن نظام متكامل ، يُعرف حاجات ورغبات الزبائن من جهة و التصميم الذي يتناسب مع تلك الحاجات والرغبات من جهة أخرى، والذي يتم بموجبه مطابقة منتجاتها لمواصفات الجودة العالية .

**إستراتيجية المرونة:** هي قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تمكنها من إنتاج أو تقديم مجموعة متنوعة من السلع أو الخدمات بسرعة ضمن رغبات وحاجات الزبائن والتغيرات في حجم الطلب.

**إستراتيجية السرعة:** هي قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تمكنها من التحرك بسرعة لتوريد السلع أو تقديم الخدمات وإيصالها إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن.

إستراتيجية الإبداع : هي قدرة المنظمة على الإبداع من خلال البحث والتطوير في تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها الحالية ، واكتشاف عمليات إنتاج جديدة أو تطوير عملياتها الحالية لإنتاج منتجات يصعب على المنافسين تقليدها وبما يضمن لها مركز تنافسي قوي في السوق .

الميزة التنافسية: هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بما يحقق لها قيمة مضافة فريدة تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ذات الخصائص والصفات التي يعتبرها الزبائن ضرورية في المنتج أو الخدمة، والتي تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين.

1 - 5 : فرضيات الدراسة :

أولاً:الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية العمليات متمثلة في (تخفيض التكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والسرعة ، والإبداع ) والميزة التنافسية\* ولنغرض إختبار هذه الفرضية تم إشتقاق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية.

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية :

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية متمثلة في ( الحصة السوقية، والسمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التمييز، وتوظيف التكنولوجيا )."

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اشتقاق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على الحصة السوق .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز .
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا.

1 - 6 : محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في الآتي:

- 1 - أُختُبرت فرضيات الدراسة بناءً على معلومات قدمها مدراء الإدارة العليا بالشركات قيد الدراسة ، وبالتالي فإن إختبار الفرضيات اعتمد بالدرجة الأولى على آرائهم الشخصية ، ومن خبرتهم الميدانية ، وعليه فإن النتائج تعتمد على مدى مصداقية أفراد العينة في الإجابة على فقرات الإستبانة .
- 2 - ندرة المراجع والدراسات التي تناولت موضوع أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية في الجماهيرية .
- 3 - صعوبة الحصول على البيانات المالية الخاصة بالشركات المبحوثة، وعدم تعاونها في هذا الشأن، مما دعت الضرورة إلى استبعاد متغير الربحية من مؤشرات الميزة التنافسية في هذه الدراسة.

1 - 7 : الدراسات السابقة

يُطرح في هذا الجزء من الدراسة بعض الدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجية العمليات بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص ، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ، سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية ،

بالإضافة إلى أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية ، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى جزئين ، الجزء الأول يتناول الدراسات التي أجريت في البيئة العربية ، والجزء الثاني يتناول الدراسات التي أجريت في نطاق البيئة الأجنبية، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

#### 1-7-1: الدراسات العربية

##### 1 - دراسة أكرم، وحكمت ( 2006 ):

سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي في عدد من المنظمات الصناعية العراقية بمحافظة نينوى ، إذ يكون إعتقاد هذه المنظمات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو تعتمد على أكثر من بعد ، و إن عدم وضع ترتيب مناسب لأولويات هذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع المنظمة وضعف أدائها. وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة قامت بتصميم نموذج فرضي يعكس العلاقة التأثيرية بين أبعاد الأسبقيات التنافسية و الأداء الإستراتيجي، فضلاً عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات التي تعكس هذه العلاقة ويبني نموذج الدراسة متغيراته الكلية وفقاً لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الإستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - إزداد تأكيد إدارة المنظمات على السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد السعر التنافسي وعلى المستويين المحلي والعالمي، والارتقاء بمستوى جودة المنتج واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، فضلاً عن الإبداع في المنتج والعملية.

ب - أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء فضلاً على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الإستراتيجي للمنظمات قيد الدراسة.

ج - كشفت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الإستراتيجي فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة والإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة والتسليم بصورة منفردة في الأداء الإستراتيجي للمنظمات المبحوثة.

د - تبين من معاملات الانحدار أن الأداء الإستراتيجي للمنظمات قيد الدراسة يستمد مقوماته إلى حد بعيد من الأسبقيات التنافسية، وأن ترتيب هذه الأسبقيات وأولوياتها تشكل البعد الآخر في عملية التأثير.

## 2- دراسة ماضي ( Mady , 2006 ):

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أثر حجم الصناعة ونوع الصناعة على الأولويات التنافسية في صناعة الأسمنت الكويتية ، وفي هذه الدراسة تم استخدام خمسة متغيرات هي التكلفة والجودة والمرونة والسرعة والإبداع ) وقد بنيت هذه الدراسة على ثلاثة تساؤلات رئيسية هي :

أ - ما هي مستويات التركيز على الأولويات التنافسية المختلفة في صناعة الأسمنت الكويتية ؟.

ب - ما هو أثر حجم الصناعة ونوع الصناعة على هذا المستوى من التركيز ؟.

ج - ما هو مستوى الارتباط بين الأزواج المختلفة من الأولويات التنافسية ؟. بالإضافة إلى ما هي القطاعات التجارية التي يجب توقعها ؟.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - تركز مصانع الأسمنت الكويتية الصغيرة على بعد التوصيل في الزمن المحدد ولبها في الترتيب من حيث التركيز تحسين الجودة.

2 - مصانع الأسمنت المتوسطة والكبرى تركز بصورة أكبر من المصانع الصغرى على بعد المرونة .

3 - توفر الدراسة دعماً قوياً للعلاقة الموجبة بين الأزواج المتعددة للأولويات التنافسية وبين الأداء الإستراتيجي للمصانع المبحوثة .

### 3- دراسة بلال ( 2005 ) :

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن وللتأكد من ذلك قامت الدراسة بتطوير نموذج من أجل إختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية .

ب - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إستراتيجيات الريادة (الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادرة ) وتحقيق الميزة التنافس.

ج - توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إستراتيجيات الريادة ( الإبداع ، الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة ، المبادرة ) وتحسين الأداء للشركات المبحوثة.

د - توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية .

### 4 - دراسة عوض ( 2005 ):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية العامة ، والميزة التنافسية السعرية وغير السعرية، في عدد من المنظمات الصناعية اليمينية ، ولتحقيق ذلك صمم الباحث إستمارة إستابنة لمعرفة مدى ممارسة الإدارة العليا للمنظمات الصناعية المبحوثة لبعض تطبيقات الإدارة الإستراتيجية ومضامينها بشكل عام والإستراتيجيات التنافسية العامة بشكل خاص وذلك في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية وبما يمكنها من تعزيز مراكزها التنافسية في السوق ، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - إن هناك توجهاً للمنظمات الصناعية المبحوثة إلى اعتماد بعض من متغيرات إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة والتميز وبمستوى متماثل إلى حد كبير.

ب - إن المنظمات المبحوثة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية سعريه وغير سعريه من خلال إستغلالها الأمتل لمصادر هذه المزايا .

ج - هناك علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية ، بين تبني المنظمات المبحوثة لإستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة وإستراتيجية التميز من ناحية وبين الميزة التنافسية السعريه وغير السعريه .

5 - دراسة (عطا الله، 2005) :

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الإبتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية ، بعدد من المصارف الأردنية ، وذلك من خلال الإبتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات والإبتكار والإبداع في الأسعار ، الترويج والتوزيع ، وكذلك بيان دور إبداع الإدارة العليا لأهمية الإبتكار والإبداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم ، وتشجيع العاملين على الإبتكار والإبداع ، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور توافر المعلومات التسويقية لخدمة الإبتكار والإبداع التسويقي ، وما يمكن أن توفره هذه المعلومات عن حاجات العملاء ، وعن المنافسين ، ومساعدتها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالإبتكار والإبداع التسويقي .

حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الإبتكار والإبداع التسويقي في الترويج ، وبين تحقيق الميزة التنافسية .

ب - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الإبتكار والإبداع التسويقي في التوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية .

ج - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إبداع الإدارة العليا للإبتكار والإبداع التسويقي ، وبين تحقيق الميزة التنافسية .

د - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إبداع العملاء للإبتكار والإبداع التسويقي ، وبين تحقيق الميزة التنافسية .

هـ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين توافر المعلومات التسويقية، وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

و - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إنعاش الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية .

ز - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والإبداع التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية

6 - دراسة جهاد ( 2004 ) :

هدفت الدراسة إلى التعريف بمدى توافر المرتكزات الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة والتي تدفع المنظمات نحو التعلم التنظيمي الذي يمثل نقطة الإنطلاق لمنظمات صناعة البرمجيات الأردنية تجاه تحقيق التفوق المنشود عبر تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية :

أ- العمل على دعم عملية التعلم في المنظمات الصناعية عن طريق الإلتزام بوضع السياسات التي تساعد الموظفين على عملية التعلم من جهة وتهيئة الظروف اللازمة لعملية التعلم من جهة أخرى .

ب- العمل على نشر المعرفة بين الموظفين ليتمكنوا من فهم وإدراك أهداف وإستراتيجيات المنظمة والبحث الذاتي عن الوسائل والأساليب التي تخدم تحقيق وتنفيذ تلك الأهداف والإستراتيجيات.

ج- ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية إستراتيجيات العمليات والفوائد التنافسية المتحققة منها، وأن تترجم هذه القناعة إلى ممارسات واقعية وملموسة.

د- يجب على المنظمات الصناعية أن تعمل على دراسة حاجات ومتطلبات العملاء من منتجاتها من منظور البيئة الاقتصادية التي يهتم فيها العملاء بعامل السعر بدرجة عالية جداً.

7 - دراسة ذياب (2004) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية ، وما يستدعيه الأمر من هذه



الشركات الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية ، حيث أصبحت الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها هذه الشركات محددا لمدى قدراتها على التكيف والإستمرار في ظل المعطيات البيئية غير المستقرة ، في الكشف عن تأثير الخيارات الإستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى ، وبالتحديد متغير الميزة التنافسية الذي يمد الشركات بالخبرات الضرورية لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية بشكل يؤمن لها البناء والنمو ، و أستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ - تميل غالبية شركات الأدوية الفلسطينية إلى الاعتماد العالي لمتغيرات إستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات إستراتيجية التكلفة الدنيا .

ب - تتمتع شركات الأدوية الفلسطينية بميزة تنافسية غير سعرية .

ج - إن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بشكل أو آخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية .

د - أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الخيار الإستراتيجي في مجال الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركات المبحوثة.

8 - دراسة ( مهدي ، 2003 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تأمين ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات ، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية من جهة ، والعلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية من جهة أخرى واستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات ، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ - إن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء الأردنية هي الجودة، والمرونة، والسرعة، على التوالي.

ب - أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء الأردنية هي،  
التمايز، وقيادة التكلفة.

ج - توجد علاقة ارتباط إيجابية بين كل من العوامل الإستراتيجية  
والإستراتيجيات التنافسية من جهة ، وبين الميزة التنافسية من جهة أخرى  
9 - دراسة أكرم، وعلي، ( 2002):

هذفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية من  
قبل الشركات المساهمة العراقية في محافظة نينوى ، فالتغير المستمر في حاجات  
ورغبات العملاء سوف يولد ضغطاً على الشركات وأعمالها ، الأمر الذي يقود  
إلى أهمية الموائمة بين تصميم المنتج والأسبقيات التنافسية المتمثلة في (الكلفة ،  
النوعية ، والمرونة ، و السرعة ، الاعتمادية ) . وقد استخدم الباحث الاستبانة  
كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - لقد تزايد التأكيد على السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة  
خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية والارتقاء بمستوى نوعية  
المنتج ، وتبني المرونة في العمليات الإنتاجية ، فضلاً عن الإستجابة السريعة ،  
لحاجات ورغبات وأذواق الزبائن ، والتزام المنظمة تجاههم وتقديم المنتجات  
وتسليمها لهم في الوقت المحدد المتفق عليه معهم .

ب - أوضحت نتائج الدراسة أن لتصميم المنتج أثر معنوياً في الأسبقيات  
التنافسية.

ج - إن ترتيب الأسبقيات التنافسية على مستوى الشركات بعامة وفي شركات  
القطاعات المختلط والخاص هو:

- ترتيب الأسبقيات على مستوى الشركات بعامة هو ، السرعة أولاً والاعتمادية  
ثانياً ، والنوعية ثالثاً ، والكلفة رابعاً .

- ترتيب الأسبقيات على مستوى شركات القطاع المختلط هو ، الكلفة و النوعية ،  
ثم الاعتمادية .

- ترتيب الأسبقيات على مستوى شركات القطاع الخاص ، السرعة ، والنوعية ،  
والاعتمادية ، والمرونة ، ثم الكلفة.

## 10 - دراسة خلود، (2001):

لقد ركزت هذه الدراسة على إيجاد التفسير العلمي والمنطقي لقدرة الشركات الصناعية العراقية في الإستجابة بكفاءة لأهداف التطور الصناعي المرغوب فيه وكذلك بيان دور إستراتيجية العمليات في دعم ومساندة الإستراتيجية الرئيسية للشركة الصناعية ( إستراتيجية الأعمال ) بما يحقق تكامل التصور الإستراتيجي الهادف في الإستجابة لمتطلبات التصنيع، وقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية :

أ- ضرورة الاعتماد على المنظور الإستراتيجي الشامل عند تحديد إتجاهات التصنيع وإستراتيجياته .

ب- تحديد العلاقة بين أبعاد ومضامين إستراتيجية الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية المكونة لها، لإعطاء التصور الشامل عن أهداف إستراتيجية الأعمال في المجالات الرئيسية (الأسواق/المنتجات) والإمكانات الوظيفية المتاحة وخصوصاً الجوانب ذات العلاقة في مجال العمليات.

ج- تحديد الأسبقيات التنافسية للعمليات التي تستجيب لأهداف إستراتيجية الأعمال أي الاعتماد على الأسبقية الأولى كأن تكون (التكاليف) قوة دافعة تستند إليها الأسبقيات والمجالات الأخرى في إستراتيجية العمليات.

د- صياغة إستراتيجية العمليات في ضوء المجالات الرئيسية التي تستند إليها الأسبقيات التنافسية، وإتخاذ القرارات التفاضلية وإجراء التناسق والتكامل بين تلك المجالات بما يقوى من الأسبقية ويوفر الدعم والمساندة لإستراتيجية الأعمال.

## 11 - دراسة البدري وزملائه ، ( Badri , et.al, 2000 ) :

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العوامل البيئية ( كلفة العمل وتوفير العمالة وحدة المنافسة والقوانين الحكومية والبيئة السياسية وديناميكية السوق) وإستراتيجيات العمليات المتمثلة في ( التكلفة ، الجودة ، المرونة والتوريد) من جهة وأداء المنظمات الصناعية من جهة أخرى، أجريت هذه الدراسة على المنظمات الصناعية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، واستخدمت

الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، ولضمان مستوى مقبول من نضوج الصناعة أعتمد الباحثون في دراستهم على المنظمات الصناعية التي يزيد عمرها عن خمس أعوام وتوصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها :

أ- توجد علاقة إرتباط بين العوامل البيئية وإستراتيجيات العمليات التي تساعد في تحديد الأداء .

ب- تؤثر العوامل البيئية المختلفة على الخيار الإستراتيجي في العمليات .

ج- تعتمد المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية على إستراتيجيات الجودة والمرونة والتوريد أكثر من اعتمادها على إستراتيجية تقليل التكلفة.

د- المنظمات الناجحة ذات الأداء العالي هي التي تستطيع تبني إستراتيجيات عمليات تتواءم مع الظروف البيئية المختلفة.

#### 1- 7- 2: الدراسات الأجنبية

#### 1 - دراسة ألجير وزملائه، (Alegre , et.al. 2004):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الإختلاف في صياغة إستراتيجية العمليات بين المنظمات الأكثر إبداعاً، والمنظمات الأقل إبداعاً. وأجريت الدراسة على قطاع صناعة القرميد والسيراميك في أسبانيا، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأستنتج الباحثون الآتي :

أ- تؤكد المنظمات الأكثر إبداعاً على الجودة، والمرونة أكثر من المنظمات الأقل إبداعاً التي تؤكد على إستراتيجية التوريد.

ب- هنالك توافق بين القدرة العملياتية وإستراتيجية المنتج المبتكر للمنظمات المتنافسة اعتماداً على تطوير منتجات جديدة .

ج- ترتب المنظمات الأكثر إبداعاً أولوياتها التنافسية التي تمثل إستراتيجيات العمليات على النحو الآتي: الجودة ثم المرونة والتوريد ثم كفاءة الكلفة .

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الأكثر إبداعاً والمنظمات الأقل إبداعاً من حيث التأكيد على استخدام إستراتيجي الكلفة والتوريد.

## 2 – دراسة جوبتا وزملائه ، ( Gupta , et.al , 2004 ) :

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيف تُوظف المصارف التكنولوجية الجديدة في عملياتها لتأمين ميزة تنافسية مستدامة ، وأستند الباحثون على مراجعة الأدبيات والبيانات الثانوية المتعلقة ببعض المصارف في الولايات المتحدة .  
وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- أ- ضرورة إدراك الإدارة العليا في المصارف للعمليات كوظيفة مستقلة ، وأن ترتبط إستراتيجية العمليات بالإستراتيجية العامة للمصرف .
- ب- إن الإستثمار بتوظيف تكنولوجيا جديدة في عمليات المصارف لا يمكن أن يحقق الميزة التنافسية ما لم يتم توجيه هذا الإستثمار إستراتيجياً عن طريق إستراتيجيات العمليات المختلفة .

## 3 – دراسة ديفارجي وزملائه ، ( Devaraj , et.al , 2004 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار آثار التوافق بين إستراتيجيات التصنيع العامة ( إستراتيجيات العمليات ) و إستراتيجيات العمليات المحققة ، من حيث إنجاز الأهداف الإستراتيجية للعمليات المتمثلة في كفاءة التكلفة والجودة والمرونة والتوريد والإبداع ، وذلك بهدف الوصول إلى الأداء الإستراتيجي المطلوب ، وأجريت هذه الدراسة على منظمات صناعة الإلكترونيات والآلات و مكملات الموبايلات في أربعة دول هي ، أمريكا الشمالية وتمثل الولايات المتحدة ، واليابان تمثل آسيا ، أما ألمانيا وإيطاليا فيمثلان أوروبا ، وتلخصت نتائج الدراسة في الآتي :

- أ – توجد درجة ضعيفة من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والأداء .
- ب – إن التغيير في التباين الكلي الحاصل في الأداء التصنيعي هو بسبب عوامل أخرى غير الإستراتيجية العامة للتصنيع .
- ج – توجد علاقة ارتباط بين الأبعاد الهيكلية للعملية والمنتج في إستراتيجيات التصنيع العامة .
- د – تستطيع المنظمات الصناعية أن تحقق مستويات أفضل لأدائها عندما يكون هنالك توافق بين الأهداف والإستراتيجيات .

#### 4 - دراسة صن، وهونج ، ( Sun & Hong - 2002 ) :

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق بين إستراتيجية العمليات وإستراتيجية الأعمال على الأداء، ومدى مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال.

أجريت الدراسة على منظمات صناعية إلكترونيات والمعادن في أربعة عشرة دولة هي : أمريكا ، السويد ، نيوزيلندا ، هولندا ، المكسيك ، اليابان ، إيطاليا ، هنغاريا ، فلندا ، الدنمارك ، الصين ، البرازيل ، الأرجنتين واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال من جهة، وتحسين أداء الأعمال من جهة أخرى.

ب- يؤثر توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال تأثيراً إيجابياً في مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال .

#### 5 - دراسة اموكو، وبوي ، ( Amoako & Boye ,2001 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين بيئة الأعمال المتمثلة في العوامل البيئية المختلفة ( كلفة العمل وتوفر العمالة ، وحدة المنافسة وديناميكية البيئة ) وبناء إستراتيجيات العمليات ( الكلفة الأقل والجودة والمرونة والتوريد ) عن طريق اختيار العوامل البيئية المؤثرة على خيارات إستراتيجية العمليات في الشركات العاملة في غانا ، وبنى الباحثون دراستهما على أعمال (ward,1995) و (Suamidass & Newell, 1987) وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأستنتج الباحثون الآتي :

- أ- تظهر العوامل البيئية دوراً هاماً في تحديد محتوى إستراتيجية العمليات .
- ب- تختلف العوامل البيئية المؤثرة على إستراتيجية العمليات من دولة إلى أخرى.
- ج- لم يظهر عامل ديناميكية البيئة أي تأثير يذكر على إستراتيجيات العمليات بعكس حدة المنافسة وكلفة العمل اللتان أظهرتا تأثيراً واضحاً.

## 6 - دراسة ليونج ، وورد ، ( Leong & word , 1995 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير ستة مداخل يمكن النظر من خلالها إلى إستراتيجية العمليات في المنظمات الصناعية بأمریکا الشمالية، وإن كل مدخل من هذه المداخل يقدم وجهة نظر واضحة المعالم عن المقاصد والقدرات الإستراتيجية للعمليات الصناعية في المنظمة ، حيث تمثل لوحة متكاملة تعبر عن إستراتيجية العمليات في المنظمة بصورة واضحة ، وقد اعتبرت هذه المداخل بمثابة ( عدسات ) إستراتيجية العمليات حيث تم تطويرها بالاستناد على الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع إستراتيجية العمليات وهذه المداخل الستة هي :

أ - التخطيط : التخطيط كمدخل لإستراتيجية العمليات له فوائد متعددة ويعطي مؤشرات عن كيفية قيام المنظمة بصياغة إستراتيجية العمليات ، كما يساهم التخطيط في تحسين العمليات الصناعية عن طريق :

- تحسين الطاقة الإنتاجية .

- فاعلية أعلى عندما تواجه المنظمة ظروف بيئية متغيرة.

- يعتبر التخطيط أداة للحكم على طلب الاستثمار الرأسمالي وتقييم الإستراتيجية.  
- إعطاء المديرين والباحثين العوامل الأساسية في تشكيل الإستراتيجية المقصودة أو الناشئة.

ب - روح المبادرة: وتمثل قدرة المنظمة على التنبؤ بالعمليات والتكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة وتنفيذها بالبرامج طويلة الأجل بالحصول على القدرات التي تلبي الرغبات التي يمكن تصورها وتخيلها مقدماً.

ج - نمط الأنشطة والفعاليات : إن جوهر هذه النظرة أنه من الممكن استنتاج محتوى إستراتيجية العمليات للمنظمة من خلال ملاحظة أنشطتها وفعاليتها أو القرارات المرتبطة بالعمليات مثل كل من الطاقة والمرافق ( الموقع والتصميم ) وتكنولوجيا العملية التحويلية والتكامل العمودي ، بالإضافة إلى تخطيط الإنتاج ومراقبة المواد ونظم الجودة والتنظيم والقوى العاملة وتطوير منتجات جديدة .

د - محفظة القدرات التصنيعية: تعكس القوى التنافسية التي تتبعها إدارة العمليات في المنظمة، والأهمية النسبية لكل قوة منها والقدرات الرئيسية تتمثل في كل من التكلفة والجودة والتوريد والمرونة والإبداع.

هـ - برامج التحسين : وتمثل مجموعة الأنشطة المهيكلة والمرتبطة بمراحل زمنية، والتي يتم تقييمها وتنفيذها لتحسين القدرة التصنيعية للمنظمة، ومن الأمثلة على هذه البرامج - إدارة الجودة الشاملة ، وتكنولوجيا المجاميع ، والتوريد الآني، حيث تتضمن هذه البرامج مشاركة واسعة من العاملين .

و - قياس الأداء: ويمثل الوسائل المنتظمة التي يتم تقييم العمليات التصنيعية والإنتاجية من خلالها، إن مخطط قياس الأداء الجيد هو الذي يتوافق وينسجم مع الأهداف الإستراتيجية بالمنظمة لتعزيز سلوكها نحو تحقيق تلك الأهداف.

### 1-7-3: الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة إستراتيجية العمليات من عدة محاور، ومناظير مختلفة، فمنها من طور أبعادا إستراتيجية العمليات و اقترح نماذج و أطرا لها، ومنها من ربط إستراتيجية العمليات ضمن محاور مختلفة، وجاءت هذه الدراسة لتختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

أ - تناولت موضوع أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية من منظور إستراتيجي.

ب - تم تطبيقها في بيئة الصناعة النسيجية حيث تم إجرائها على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف بالجمهورية.

ج - تم تطوير العديد من الأبعاد لقياس متغيرات الدراسة .

د - تم تطوير أداة علمية ( نموذج ) يبين علاقة إستراتيجية العمليات وأثرها على الميزة التنافسية .



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### تمهيد

#### 1-2 : ماهية الإستراتيجية

1-1-2 : مفهوم الإستراتيجية

2-1-2 : مستويات الإستراتيجية

#### 2-2 : إستراتيجية العمليات

1-2-2 : مفهوم إستراتيجية العمليات

2-2-2 : تصميم إستراتيجية العمليات

3-2-2 : خطوات إعداد إستراتيجية العمليات

4-2-2 : صياغة إستراتيجية العمليات

5-2-2 : أنواع إستراتيجية العمليات

#### 3-2 : الميزة التنافسية

1-3-2 : مفهوم الميزة التنافسية

2-3-2 : مصادر الميزة التنافسية

3-3-2 : استدامة الميزة التنافسية

4-3-2 : مؤشرات الميزة التنافسية

## الفصل الثاني الإطار النظري

### تمهيد

مع إزدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لإكتساب الميزة التنافسية التي تُمكنها من البقاء في السوق ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب على المنظمات أن تتبنى المفهوم الإستراتيجي في أعمالها وعملياتها الإنتاجية ، والبحث عن الفرص الجديدة في السوق بما يتلاءم مع قدراتها ومواردها ، وبطبيعة الحال فإن منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف المحلية تعاني من حدة المنافسة في السوق المحلي مما يتطلب منها تقييم إستراتيجية عملياتها التي تستخدمها من أجل تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى .

وسيتناول هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من الإستراتيجية بشكل عام، وإستراتيجية العمليات والميزة التنافسية بشكل خاص، وذلك لتكوين وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة.

### 2 - 1 : ماهية الإستراتيجية:

تحرص المنظمات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين ، فالمدير اليوم يجب عليه إدارة المنظمة إستراتيجياً ، فلم يعد في مقدروه أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد إستقراء بسيط للأحداث الجارية ، فلا بد أن يتوفر لديه الرؤية الواضحة لإستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية، بحيث تعكس قراراته بعداً إستراتيجياً يتمثل في زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ( جمال الدين ، وآخرون، 2002، 19 ) ،ويمكن تناول الإستراتيجية بشكل أكثر تفصيلاً وفق الآتي:

## 2- 1 - 1 : مفهوم الإستراتيجية :

من أجل استعراض مفهوم الإستراتيجية بشكل متكامل، فإنه من الضروري البحث عن أصول هذه الكلمة في المجالين العسكري والإداري، وفيما يلي شرحاً موجزاً لمفهوم هذه الكلمة في كل من هذين المجالين:

### أولاً : مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري :

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري على وفق اختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر وعلى وفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الإستراتيجية (كاظم ، 2004 ، 21 - 22 ). وكلمة الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Strategies) التي تعني فن قيادة الحروب وإدارة المعارك ( عبدالحמיד ، 2003 ، 31 ) ، ( عابدة ، 1992 ، 33 ) ، ( جمال الدين ، وآخرون، 2002 ، 20 ). وإنطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية ، يعرف قاموس ويبستر الإستراتيجية على أنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " ، كما يعرفها قاموس فرانكلين (Franklin) بأنها " خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة " (نبيل ، 2006 ، 37 ). من ذلك فإن الإستراتيجية هي فن القتال وتحقيق الانتصار على العدو.

### ثانياً : مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري

أشار بعض الباحثين إلى أن مفهوم الإستراتيجية قد أنتقل من المجال العسكري إلى مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد عام 1947، وأن أول من وضع تعريفاً لها في هذا المجال هو عالم الإدارة المعروف بيتر دركر (Peter Ducker) حيث عرفها بأنها تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ( عوض ، 2005 ، 323 ). كما ساهم العديد من الكُتّاب والباحثين في وضع تعريف للإستراتيجية في المجال الإداري حيث عرفت بأنها خطة رئيسية شاملة، وعادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف وغايات محددة ( نبيل ، 2006 ، 38 ). كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل (أحمد ، 2002 ، 13). كذلك عرفت الإستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أساسي

تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم ( عابدة ، 1992، 34)، ( عبدالسلام ، 2005 ، 53 ). وأيضاً عرفت بأنها وسيلة لتحقيق غاية محدودة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة ( إسماعيل ، 1999 ، 2). في حين ينظر ويلن (Wheelen) إلى الإستراتيجية على أنها الأنشطة والخطط التي تقرأها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت (Wheelen, 2004,13) . بينما إيفانس (Evans) فيعرفها على أنها خطة لتحقيق التكامل ما بين الأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد لبلوغ نتائج النشاط الرئيسي في إطار متكامل (Evans, 1993,116). كما عرفت من جانب آخر بأنها خطة رئيسية طويلة الأمد تحدد الكيفية التي ستبلغ بها المنظمة رسالتها كونها تؤسس الاتجاه الذي ستتحرك المنظمة في إطاره العام (عبدالكريم ، وصباح، 2006 ، 48) .

وتتفق كل هذه التعريفات بشكل أو بآخر على أن الإستراتيجية هي:

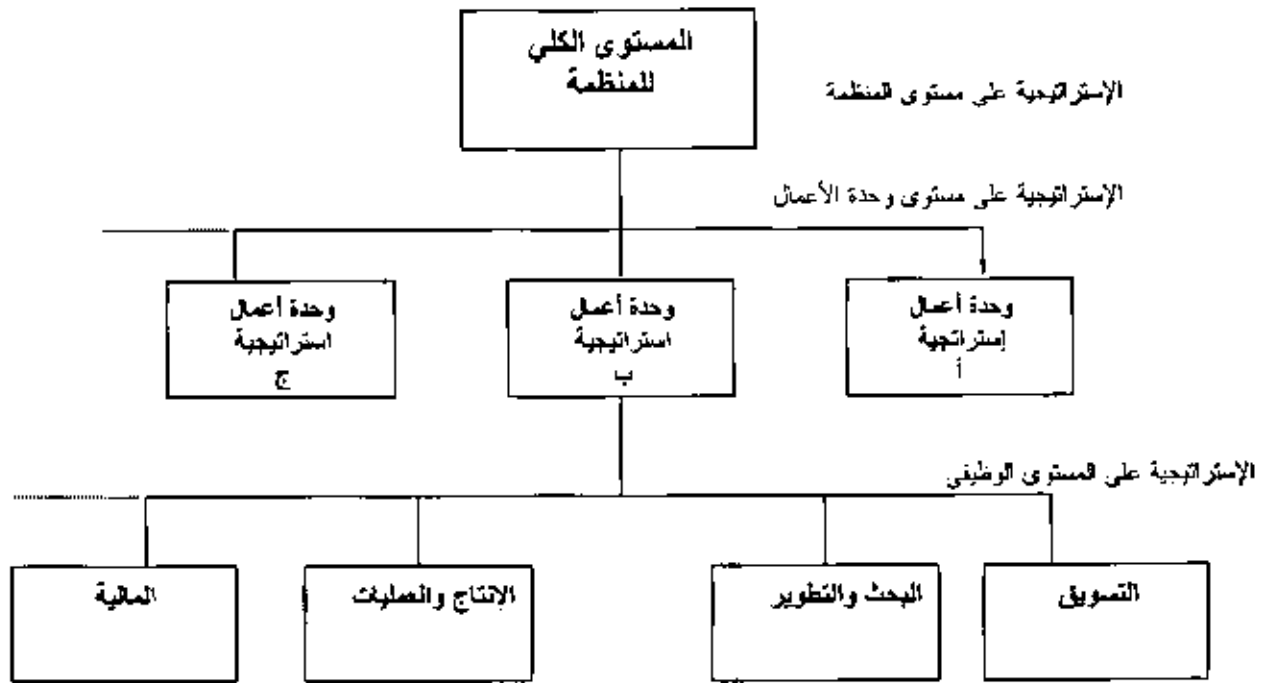
أ - خطة ديناميكية مرنة أو تحركات إستراتيجية من قبل المنظمة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة ( أهداف ، غايات ، رسالة المنظمة ) .

ب - استجابة أو مبادرة من قبل المنظمة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.

2 - 1 - 2 : مستويات الإستراتيجية

لا تقع مسؤولية صياغة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط ، بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية ، ومن الأطراف المشاركة في هذه العملية : الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل ، ونواب الرئيس ، ورؤساء وحدات الأعمال ، ورؤساء قطاعات الأنشطة الرئيسية ،

ورؤساء الإدارات الوظيفية كـ ( الإنتاج ، والتسويق ، والمالية ، والأفراد ، والمواد ، والبحث والتطوير ) ، ومديري المصانع و الفروع الأخرى (نبيل، 2006 ، 22 ) . ولقد أشار العديد من الباحثين والمتخصصين في الإستراتيجية وإستراتيجية العمليات من بينهم : (إسماعيل ، 1999 ، 57 ) ، (عبدالكريم ، صباح ، 2006 ، 49 ) ، ( أحمد ، 2002 ، 37 ) ، (عبدالحמיד، 2003 ، 57) ، ( كاظم ، 2004 ، 53 ) ، (بالل، 2005 ، 13 ) ، (عبدالسلام ، 2005 ، 267 ) ، ( علي ، 2006 ، 53 ) ، ( نادية ، 2005 ، 15 ) وغيرهم إلى وجود ثلاث مستويات للإستراتيجية كما هي موضحة في الشكل (1) وهي :



الشكل ( 1 )

مستويات الإستراتيجية في المنظمة

المصدر : عبدالكريم محسن، وصباح مجيد النجار ، 2006 ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط2 ، بغداد ، مكتبة  
الذاكرة، ص51

#### أ – الإستراتيجية على مستوى المنظمة : Corporate level Strategy

إن الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي خطة مستقبلية طويلة الأمد تُضعها الإدارة العليا للمنظمة لتخطيط مستقبل المنظمة في الأمد الطويل والتي تتعلق بالأمور الإجمالية وكيف سيتم إضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة (وحدات الأعمال) في المنظمة (بلال، 2005 ، 13 ) . إن صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة بشكل جيد يتطلب دراسة وفحص البيئة الخارجية للأعمال التي تتنافس فيها لكي تتكيف لتلك البيئة باستمرار والبقاء بموقع متقدم في المنافسة، إن هذا التكيف يبدأ بما يسمى بـ(الفحص البيئي ) وهي العملية التي يقوم بها المدبرون لمراقبة الاتجاهات داخل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تتضمن الصناعة، والسوق، والمجتمع، لتحديد وحصر الفرص والتهديدات المحتملة ودراسة التغيرات التكنولوجية والظروف السياسية والتغيرات الاجتماعية المحيطة بالمنظمة (عبدالكريم ، وصباح ، 2006 ، 49 – 51 ) .

#### ب – الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : Business units Level Strategy

يشير مفهوم وحدة الأعمال ( Business unit ) إلى قطاع أعمال معين يطلق عليه (Division) أو خط إنتاج معين ( Product Line ) أو مركز ربحية ( Profit Center ) ، ويشترط في كل ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية محددة من المنافسين في ذات النشاط (نبيل، 2006 ، 25 ) . وإن هذا المستوى من الإستراتيجية يهتم بكيفية الوصول إلى فاعلية المنافسة ويشمل ذلك:

- تحديد الفرص والمخاطر في الأسواق بالنسبة للمنتجات أو الخدمات.
- تحديد عوامل النجاح في هذه الأسواق.
- تقييم إستراتيجيات المنظمات المنافسة.
- البحث عن مزايا نسبية تنافسية للأعمال .
- تحديد مصادر الضعف والقوة في المنظمة .
- محاولة التوفيق بين الفرص السوقية والإمكانات الداخلية .

## ج - الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Level Strategy

يشير هذا المستوى إلى الإستراتيجيات التي تنتهجها الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الأعمال ، وتحدد الإستراتيجية على المستوى الوظيفي عدداً من المداخل والتحركات اللازمة لمساندة إستراتيجية المستوى الأعلى وهي إستراتيجية وحدة الأعمال ، وتتمثل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في إستراتيجية العمليات ، وإستراتيجية التسويق ، وإستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجيات المالية وبقية المجالات الوظيفية مثل المواد ، والبحوث والتطوير وغيرها ( عبدالكريم ، صباح ، 2006 ، 53 ) ، ( نبيل ، 2006 ، 25 ) .

وبعد هذا العرض الموجز للإستراتيجية نتناول فيما يلي إستراتيجية العمليات من حيث مفهومها وموقعها ضمن مستويات الإستراتيجية سألقة الذكر ، و تصميمها وخطوات إعدادها وأخيراً أنواعها.

## 2 - 2 : إستراتيجية العمليات Operations Strategy

لقد توالى التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل ، والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن، (عبدالكريم ، صباح ، 2006 ، 45) ، وقد ترتب على هذا التقدم المتسارع والمتزايد عدة نتائج يمكن حصرها بمحاور ثلاثة هي ( ماجد ، 2004 ، 37 ) :

أ - إزداد الصعوبة لدى المنظمات على احتواء التغيير قبل وقوعه أو التنبؤ به .  
ب - إزداد الحاجة إلى تنفيذ خطط سريعة للرد على التغييرات البيئية وذلك للمحافظة على مركز المنظمة .

ج - زيادة الحاجة إلى عامل المرونة في بناء الإستراتيجيات المختلفة وكذلك بناء القدرات المختلفة من تكنولوجيا وغيرها للرد الفوري .

الأمر الذي يتطلب من إدارة منظمة الأعمال وإدارة العمليات تبني الخطط الرشيدة التي تضمن تحقيق رغبات المستهلكين ومقابلة حاجاتهم ، وكسب رضاهم وفقاً لإستراتيجية العمليات بأنواعها المتمثلة في ( تخفيض التكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والسرعة ، والإبداع ) ، ويمكن تناول إستراتيجية العمليات وفق الآتي :

## 2 - 1 : مفهوم إستراتيجية العمليات : Operations Strategy Concept

إستراتيجية العمليات واحدة من الإستراتيجيات الوظيفية التي تصاغ من أجل دعم ومساندة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، فهي وسيلة تنفيذ أهداف إستراتيجية وحدة الأعمال في مجال اختصاصاتها الوظيفية (خلود، 2001، 13). أي أن إستراتيجية العمليات هي حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات بالإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة والبيئة والسوق، مما يتطلب منها ربط القرارات الهيكلية التي تضم (المنتج أو الخدمة، والطاقة، وتكنولوجيا العمليات، والتكامل الرأسي) مع أحد القرارات التشغيلية التي تتخذ في نطاق هذه الإستراتيجية، وأن يحصل باستمرار تفاعل متبادل بينها وبين الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى (التسويق، والمالية، والبحث والتطوير، .... الخ)، (عبدالكريم، وصباح، 2006، 45). ولقد ساهم العديد من الباحثين في وضع تعريف لإستراتيجية العمليات حيث تم تعريفها على أنها خطة طويلة الأمد لتوجيه كيفية أداء عمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات (نبيل، 2002، 50). كما عرفت أيضاً بأنها الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة (عبدالكريم، وصباح، 2006، 6). بينما خلود الربيعي فتتظر إليها بأنها واحدة من الإستراتيجيات التي تشكل مع بعضها إستراتيجية الأعمال للمنظمة الصناعية (خلود، 2001، 13). كما عرفت أيضاً بأنها قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة والفعاليات التي تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تحقق لها الميزة التنافسية (جهاد، 2004، 5). وقد عرفها كل من "تورمان واتشاس" على أنها كل ما يهتم بوضع السياسات العليا والخطط لاستخدام موارد المنظمة في دعم إستراتيجياتها التنافسية طويلة المدى (Norman, et. al, 2002, 44) ؛ (Chase, et. al, 2004, 24). بينما "شرويدر" فقد عرفها بأنها هي رؤية لوظيفة العمليات التي تصنع الاتجاه العام أو الانطلاقة لصنع القرار (Schroeder, 1993, 32).



ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد مفهوم إستراتيجية العمليات في الآتي:

أ - هي واحدة من الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة والتي تتعامل مع بعضها البعض.

ب - تقدم إطار عمل منظم للقرارات الأساسية التي تستند عليها العمليات.

ج - تساعد على وضع الخصائص المميزة للعمليات في مجال دعم ومساندة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

## 2 - 2 - 2: تصميم إستراتيجية العمليات

لتصميم إستراتيجية عمليات فعالة يجب على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار الأولويات التنافسية النابعة من الجدارة المميزة في المنظمة التي تمثل الصفات أو القدرات الخاصة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية ، وترتبط هذه الأولويات بالطريقة التي تتنافس بها المنظمة ومن أهم هذه الأولويات: السعر ، الجودة ، والمرونة ، والموقع ، والخدمات ، والتكنولوجيا ، ( جهاد ، 2004 ، 39). ويجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتحليل البيئي باستخدام تحليل (SWOT) في ضوء دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نطاق القوة ، وأوجه الضعف في المنظمة ، ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات ، واتجاهات الصناعة والمنافسين والزيائن ، إذ ترمز الحروف الأربعة (SWOT) إلى " القوة والضعف والفرص والتهديدات" ( عبدالكريم ، وصباح ، 2006 ، 70 ) .

إن تصميم إستراتيجية العمليات يرتبط بالقرارات الإستراتيجية التي يتخذها المدبرون والتي تتأثر بمجموعة من العوامل هي ( جهاد ، 2004 ، 39):

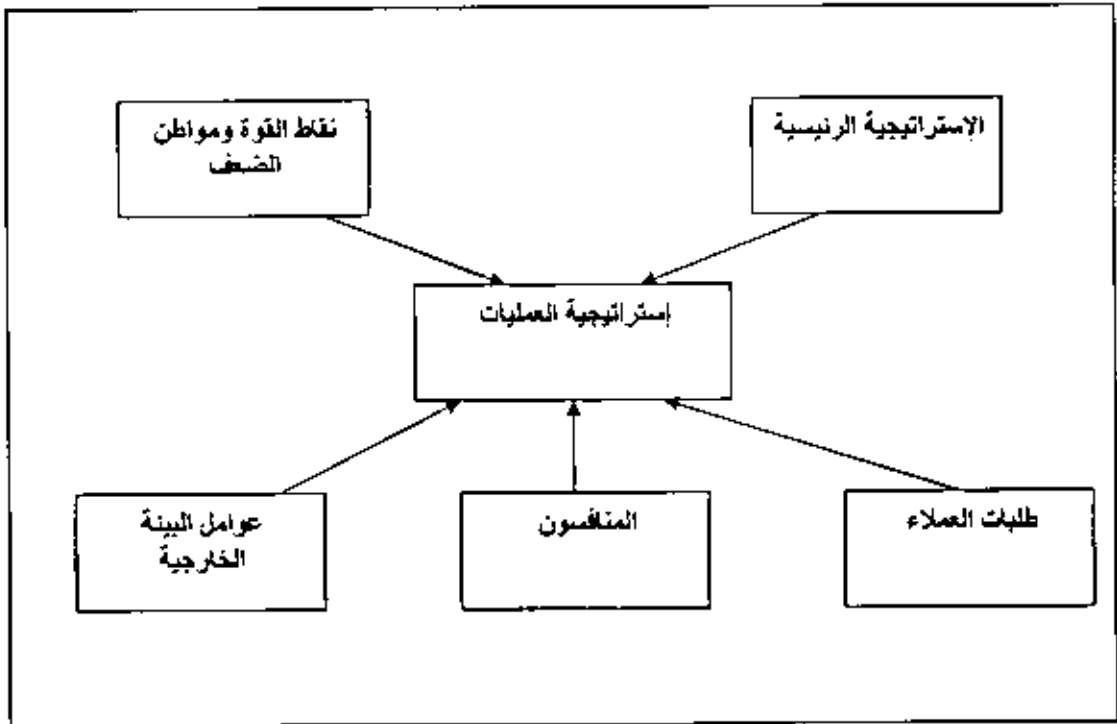
أ - الإستراتيجيات العليا التي تتم صياغتها على مستوى المنظمة، بحيث تبين مسار وأهداف إستراتيجية العمليات .

ب - نطاق القوة ومواطن الضعف التي تتضمن خبرة ومهارة المنظمة، والعمليات، والمنتجات الحالية، والسمعة، والموقع وغيرها.

ج - توقعات وطلبات العملاء، وهذا يتضمن خصائص السلعة والخدمات المقدمة.

د - المنافسون وماذا يفعلون ؟ وماذا يخططون لفعله ؟

هـ عوامل البيئة الخارجية وتشمل الجوانب الاقتصادية ، والاجتماعية والتكنولوجية ، والسياسية ، والتي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على المنظمة .  
والشكل ( 2 ) يبين تلك العوامل التي تؤثر في تصميم وبناء إستراتيجية العمليات .



الشكل (2)

العوامل المؤثرة في تصميم وبناء إستراتيجية العمليات

المصدر : جهاد صباح عياش ، 2004، إستراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ص 40 .

## 2 - 2 - 3: خطوات إعداد إستراتيجية العمليات

عند إعداد إستراتيجية المنظمة يتم بناء إستراتيجية العمليات التي تقدم خطة شاملة لتصميم وإدارة وظيفة العمليات بما يتناغم وينسجم مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة ، حيث تركز إستراتيجية العمليات على واحد أو أكثر من الأولويات التنافسية التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بما يجعلها تتصدر السوق وتتفوق على المنافسين ، والشكل (3) يوضح هذه الخطوات وهي على النحو التالي ( نبيل ، 2002 ، 50 ) :

أ- الاسترشاد بالإستراتيجية الرئيسية للمنظمة ( الرسالة والأهداف ) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية العمليات.

ب - الاسترشاد بالإستراتيجية الرئيسية في إعداد إستراتيجية وحدة الأعمال.

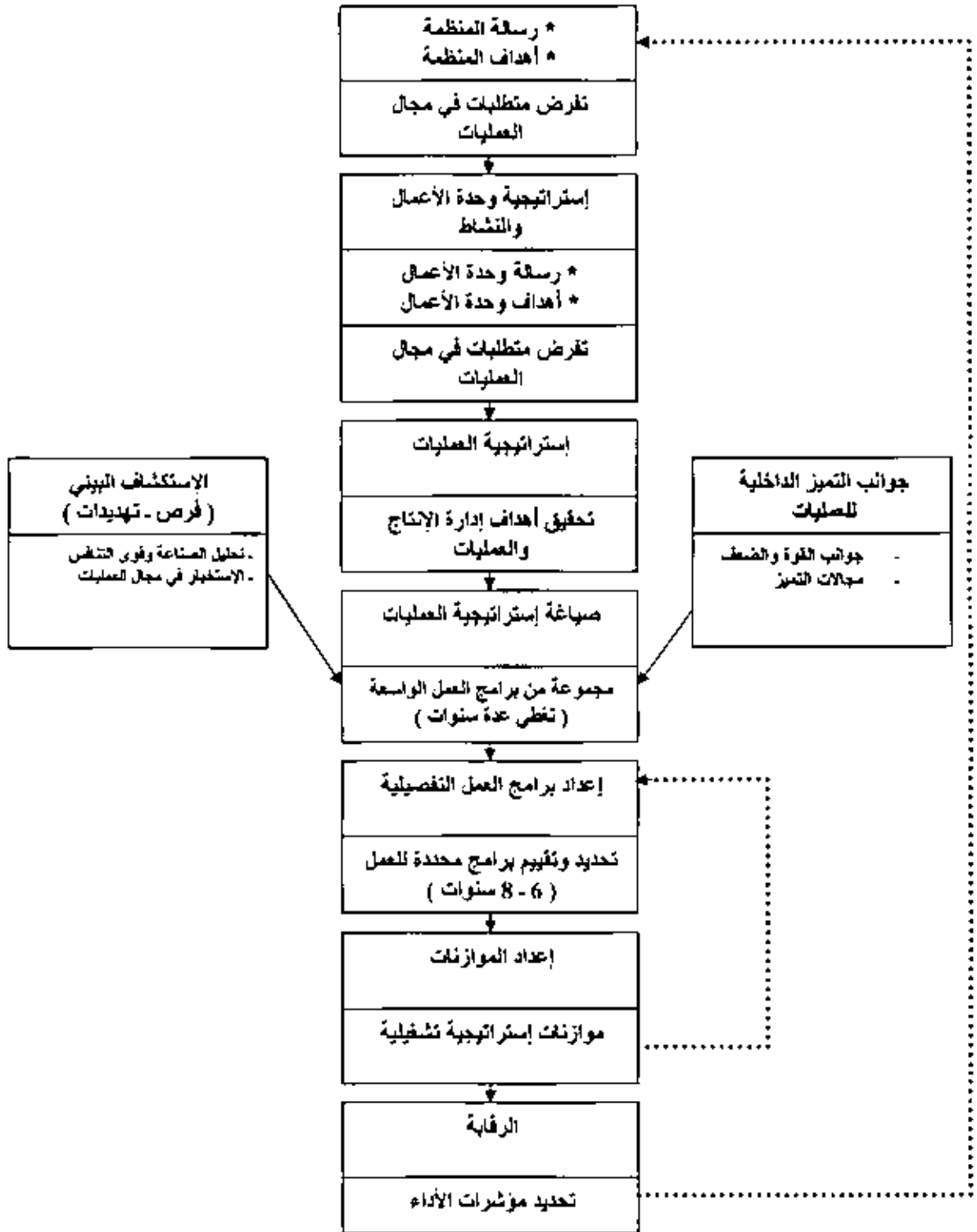
ج - الاسترشاد بإستراتيجية وحدة الأعمال أو النشاط في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية العمليات.

د - تحليل جوانب التميز الداخلية للإنتاج والعمليات ( السعر ، السرعة ، الجودة ، المرونة ، الإبداع ) والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

هـ - تفهم الاتجاهات الهامة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسيين حالياً ومستقبلاً وجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالإنتاج والعمليات (الاستكشاف البيئي).

و - صياغة إستراتيجية العمليات ( برامج واسعة ).

ز - البدء في تنفيذ إستراتيجية العمليات من خلال إعداد كل من برامج العمل المحددة، وإعداد الموازنات والرقابة على الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بالإستراتيجية المختارة.



شكل (3) خطوات إعداد إستراتيجية العمليات

المصدر: نبيل محمد مرسى، 2002، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي)، ط 1، الإسكندرية، دار الجامعة، ص 51.

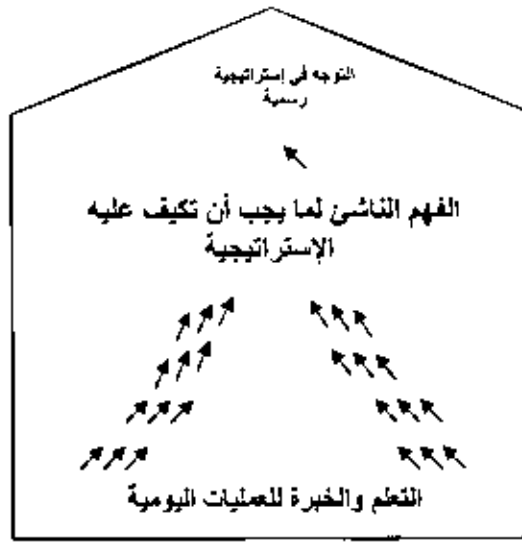
## 2 - 2 - 4: صياغة إستراتيجية العمليات:

يجب أن تتكامل كل الأنشطة الموجودة في خط تدفق المواد من الموردين وخلال التصنيع والتجميع وبلوغ الذروة في توزيع المنتج وذلك لصياغة إستراتيجية عمليات جيدة، ويمكن أن يقود ترك أي جزء إلى إستراتيجيات غير منسقة. بالإضافة إلى المواد يجب أن تكون المدخلات الأخرى حاسمة وهي العمالة وتصميم الأعمال والتقنية وكلها أجزاء في الإستراتيجية المتكاملة (بغا، 1999 ، 942).

ومن خلال مراجعة التطور في النظرة والأسلوب الذي يشمل إستراتيجية العمليات وعلاقتها بإستراتيجية الأعمال، برز أسلوبان لصياغة إستراتيجية العمليات هما (خلود، 2001، 16):

### أولاً: الأسلوب من أسفل إلى أعلى: (bottom-up)

ويبنى على أساس تبعية إستراتيجية العمليات إلى قرارات إستراتيجية الأعمال التي تصاغ وفقاً لمحددات (التسويق / المالية) ، كما إن مهمة إستراتيجية العمليات هي تحسين وتطوير مواردها بقصد الاستجابة لأهداف (السوق / المنتج) المحددة، فالعمليات تعمل برد الفعل والإستراتيجية تصاغ بالاستناد إلى طبيعة ومتطلبات العمليات الإنتاجية، إذ يرى شرويدر ( Schroeder,1999) أن الصياغة تعتمد على مبادئ فريدريك تايلور في التخصص وتقسيم العمل، وتهدف إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وتخفيض تكاليف العمليات، وبمعزل عن اتجاهات إستراتيجية الأعمال التي تتكامل مع الجوانب المميزة في إستراتيجية العمليات أو تسمح بالمفاضلة بين القرارات في مجالات معينة بذاتها كما يرى سلاك. (Slac, et.al, 2004, 68-70) إن المفهوم الأساسي الذي يحكم أسلوب من أسفل إلى أعلى يكون واضحاً في تشكيل أهداف العمليات على الأقل بصورة جزئية، وبواسطة المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية. والأبعاد المطلوبة لصناعة الإستراتيجية من أسفل إلى أعلى هي القدرة على التعلم من الخبرة وفلسفة التحسين المستمر والمتزايد كما هو موضح بالشكل ( 4 ).



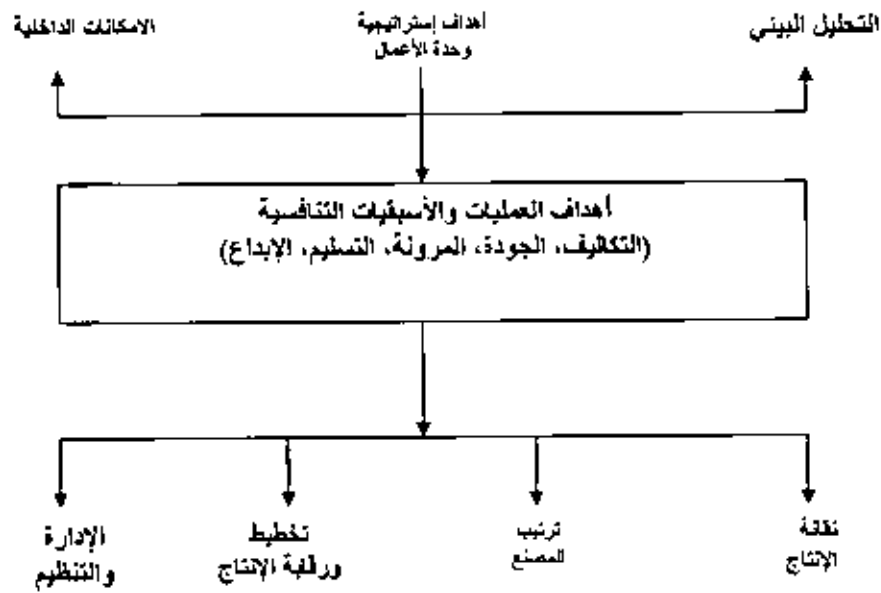
شكل ( 4 )

إسلوب من أسفل إلى أعلى ( bottom – up )

Source : Slac, Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert ,( 2004 ) , Operations Management , 4<sup>th</sup> Ed , New York , Prentice hill , P 70 .

ثانيا: أسلوب من أعلى إلى أسفل: **Top-down**

شارك في تطوير هذا الأسلوب كل من ( Hill & skinner ) ( Wheelen Wright ) وآخرين، وقد أستاذ إلى تطوير علاقة التكامل بين الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة وإستراتيجية العمليات مما يساعد على توجيه الإمكانيات المتميزة للعمليات نحو الأهداف الرئيسية للمنظمة، وكما هو مبين في الشكل ( 5 )، (خلود، 2001، 17):



### الشكل ( 5 )

أسلوب من أعلى إلى أسفل لصياغة إستراتيجية العمليات

المصدر : خلود مادي الربيعي ، 2001 ، أهمية إستراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية ، تنمية الرافدين ، جامعة الموصل،العراق ، ص 17 .

حيث تحدد أهداف ومضامين إستراتيجية وحدات الأعمال في ضوء التحليل البيئي والإمكانات الداخلية الشاملة للمنظمة، ثم تحدد أهداف العمليات على أساس الأسبقيات التي تتناسب مع أهداف المنظمة، بعدها تحدد المجالات الرئيسية التي ترتبط بالأسبقيات، وتنسق المجالات الأخرى بما يزيد من قوة تلك المجالات ويجعل منها قوة دفع تستند إليها إستراتيجية العمليات في دعمها لإستراتيجية وحدات الأعمال للمنظمة. إن هذا المدخل يتكامل ويحقق تفاعلاً أكبر للعمليات من خلال التنسيق مع مدخل من أسفل إلى أعلى في مجال صياغة وتنفيذ السياسات التي تنظم العمليات إذ تشارك العناصر بالمستويات الدنيا في اختيار القرارات التي تساهم بشكل فاعل في توجيه الموارد وفقاً لأنشطة الإستراتيجية.

## 2 - 2 - 5: أنواع إستراتيجية العمليات:

إن صياغة الإستراتيجية تتضمن مجموعة من الخيارات أو البدائل الإستراتيجية التي تعتمد عند اتخاذ القرار باختيار الإستراتيجية المرغوب فيها، وفي مجال العمليات نلاحظ خمساً من الإستراتيجيات التي يمكن أن نختار أياً منها لما يتناسب مع أهداف المنظمة وتلك الإستراتيجيات هي:

### أ - إستراتيجية تخفيض التكلفة:

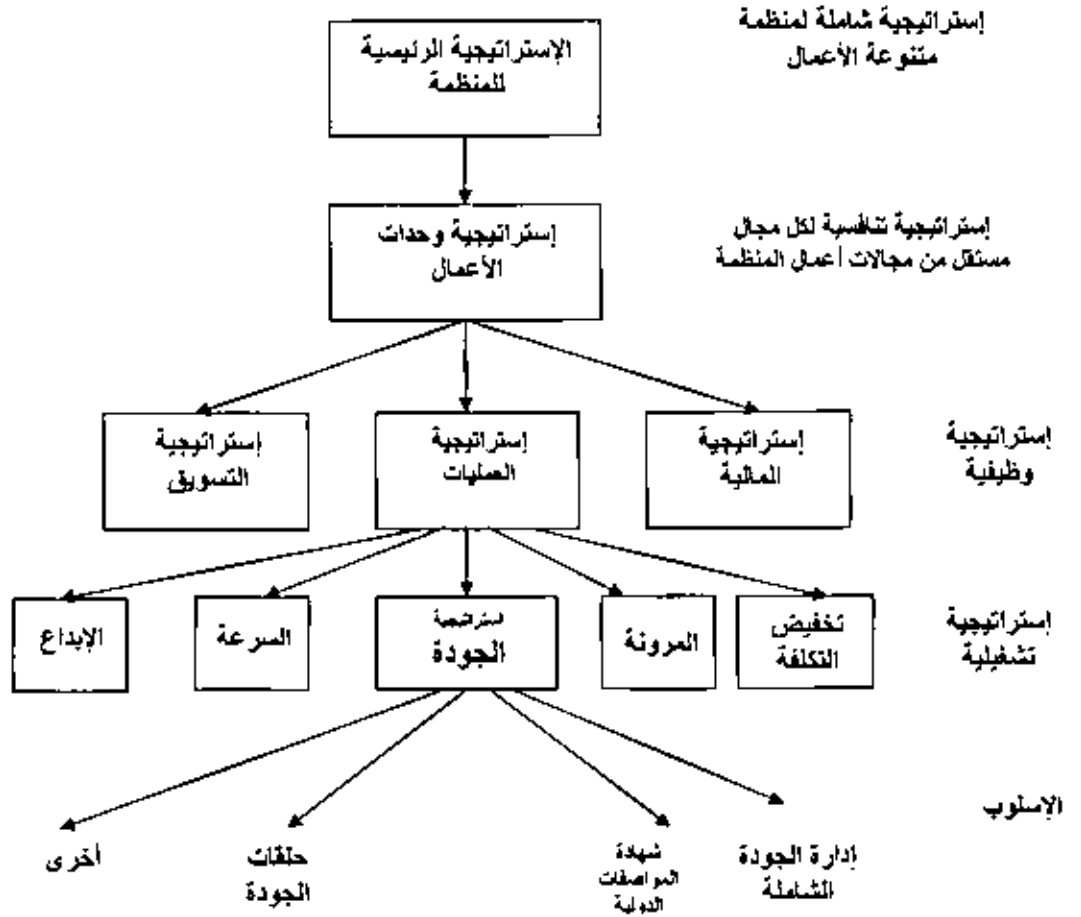
يتطلب تحقيق الميزة التنافسية المبني على أساس التكلفة الأقل، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى، لغرض تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمته المعدات ( Krajewski & Ritzman, 1999, 33 ) ويؤكد كلاً من (أكرم ، وحكمت ، 2006 ، 71 ) ، ( أحمد ، 1991 ، 35 ) إنه يتطلب من الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال، والعمل، والمواد، والتشغيل، والطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة وإن من أسباب تفوق ونجاح الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى، حيث أن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز منتجات شركة عن شركة أخرى، فإنه يلجأ للتكلفة كمحدد أساسي في القيام بعملية الشراء ، كما أن دور تخفيض التكلفة كإستراتيجية عمليات هو تطوير خطة تمكن المنظمة من إستغلال الموارد بكفاءة وفاعلية لدعم التنافس المبني على السعر، وبذلك فإن المنظمة يجب أن تركز وبشكل أساسي على تخفيض التكاليف في جميع مراحل عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، سواء التكاليف المباشرة أو غير المباشرة (جهاد ، 2004 ، 104 )، ويشير ( Heizer,et.al , 2006 ,34 ) إن إستراتيجية تخفيض التكلفة لا تعني قيمة أقل أو جودة أقل ، إذ أن إنخفاض أسعار المنتجات ذات النوعية الرديئة قد لا يكون مبرراً لشرائها، كما ينبغي على المنظمة مراعاة الأساليب اللازمة لتخفيض التكلفة، وتتمثل هذه الأساليب بالآتي ( أكرم ، وعلي ، 2002 ، 17 ):

1 - التكتيف العالي لرأس المال مع خفض المرونة في تقديم منتجات جديدة.



- 2 - استخدام المكائن والمعدات لأطول وقت ممكن مع توفير الصيانة بما يستلزم ومستوى العمل الذي تعمل فيه.
  - 3 - الاحتفاظ بأدنى حد ممكن من المخزون لتسهيل الإنتاج الكفاء، شريطة أن لا يكون لذلك أي تأثير على خدمة الزبائن.
  - 4 - تحسين عمل الجودة، وممارسة رقابة صارمة لخفض نسب المعيب والتالف، والمرفوضات الداخلية وتكلفة إعادة المعالجة إلى أدنى مستوى ممكن.
  - 5 - المحافظة على تصميم المنتج وتطويره وعدم المساس بما يتعلق بالجودة للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها.
  - 6 - تحسين الانسياب الكفاء لتدفق المواد والأجزاء داخل المصنع من خلال التنظيم الداخلي السليم لوسائل الإنتاج.
  - 7 - العمل المستمر على تطوير الجودة الشاملة.
  - 8 - تحسين طرائق الإنتاج المستخدمة واستخدام معدات متقدمة.
  - 9 - استقرار العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال إشراكهم بدورات مستمرة وبالتالي زيادة منحنى التعليم لديهم، مما يؤدي إلى تطوير التعليم التنظيمي.
  - 10 - الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية والرضي عن العمل.
- ب - إستراتيجية الجودة:

تعتبر إستراتيجية الجودة من أحد الإستراتيجيات التشغيلية التي تدخل ضمن نطاق إستراتيجية العمليات، كما يعتبر تحديد مستوى الجودة لكل منتج أو خدمة عنصر هاماً عند إعداد إستراتيجية العمليات وكما هي مبينة في الشكل (6) (نبيل، 2002، 335).



شكل ( 6 )

موقع إستراتيجية الجودة وعلاقتها ببقية إستراتيجيات المنظمة

المصدر بتصريف من قبل الباحث اعتماداً على: توبيل محمد مرسي، 2002، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي)، ط 1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص 336.

إذ تعد المنتجات ذات الجودة العالية الغاية الأساس والهدف الذي يوصف بكونه هدفاً إستراتيجياً يمكن أن ينعكس بنتائج إستراتيجية على المنظمات وبخاصة تلك التي تتعامل مع بيئة سودها طابع المنافسة (علي، 2006، 107). ويشير "كراجي وسكي"، أن المنظمات التي لا تتمتع بخاصية الجودة المستدامة لا يمكنه البقاء أو الاستمرار في الأسواق العالمية ذات المنافسة العالية (Krajewski, et.al, 2002, 39)، وأشار أيضاً الباحثان "كراجي وسكي"،

ورترمانان" أن هناك اتجاهين لمفهوم الجودة وفقاً لوجهة نظر كل من المنتج والزبون، حيث تعني الجودة من وجهة نظر المنتج المطابقة للمواصفات، وتحدد بمقاييس معينة ويقاس أداؤها من قبل الفاحصين الذين يطابقون المخرجات بالمواصفات المحددة مسبقاً، وهذا يعني أن جودة المطابقة تهدف إلى الإنتاج بدون خطأ، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات، أما الجودة من وجهة نظر الزبون، فهي تعني قيمة ومستوى خدمة المنتج ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب الزبائن في دفعه ( Krajeboki & Ritzman, 1999, 34 ) ، وقد عرفت كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة ( محمد ، 2005 ، 15 ) . كما عرفها "إيفانس" بأنها القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات ( Evans, 1993, 44 ) ، وعرفت أيضاً بأنها هي توافر خصائص وصفات في المنتج ( سلعة أو خدمة أو فكرة ) تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلن وغير المعلن، ويتأتى ذلك بترجمة هذه الاحتياجات والتوقعات إلى تصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً ( أحمد ، 2005 ، 15 ) .

فالجودة ليست مجرد صفات ومزايا يتمتع بها المنتج لإرضاء المستهلك، بل تتضمن القيام بجميع الأنشطة داخل المنظمة بطريقة أفضل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة في طرق الإنتاج ومزايا المنتج ليس بالضرورة أن ينتج عنها زيادة في التكاليف، بل على العكس من ذلك فإن فلسفة الجودة مبنية على أساس التحسين المستمر في طرق الإنتاج واختزال الوقت والجهد والاستغلال الأمثل للمصادر من أجل تحقيق الهدف بأقل التكاليف وأقل زمن ممكن، ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده وليست فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف. ( مهدي ، 2003 ، 17 ) .

## أبعاد الجودة:

لا تشير كلمة الجودة إلى جانب واحد يتعلق بسلعة أو خدمة ما، بل تشير إلى مجموعة من الأبعاد المختلفة للمنتج أو الخدمة. وعلى الرغم من إختلاف تلك الأبعاد من منتج إلى آخر أو بين سلعة وخدمة ما، إلا أنه يمكن القول بشكل عام بوجود سبعة أبعاد للجودة ومن خلال ما قدمه كل من (نبيل، 2002، 335)، (محمد، 2005، 24)، (علي، 2006، 120) هي:

### 1- الأداء:

يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للسلعة أو الخدمة (مثل السرعة في أداء الوظيفة المطلوبة منها، جودة المواد المستخدمة).

### 2- الجودة المدركة:

وهي عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة (مثل ذلك السمعة).

### 3- الاعتمادية:

يشير إلى الاتساق والثبات في الأداء، وبمعنى الاعتمادية والوقوف في أداء المنتج أو الخدمة (مثل ذلك عدم تكرار الأعطال).

### 4- الصلاحية خلال فترة زمنية:

تشير إلى مدى نفع وجدوى المنتج أو الخدمة خلال فترة الحياة (مثل ذلك طول مدة البقاء والمقاومة للصدأ والتآكل في حالة السيارات).

### 5- خصائص خاصة:

يشير هذا البعد إلى وجود خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة (مثل ذلك الأمان، والملائمة، والتقنية العالية).

### 6- خدمات ما بعد البيع:

يشير هذا البعد إلى معالجة شكاوى العملاء أو التأكد من رضائهم.

### ج - إستراتيجية المرونة:

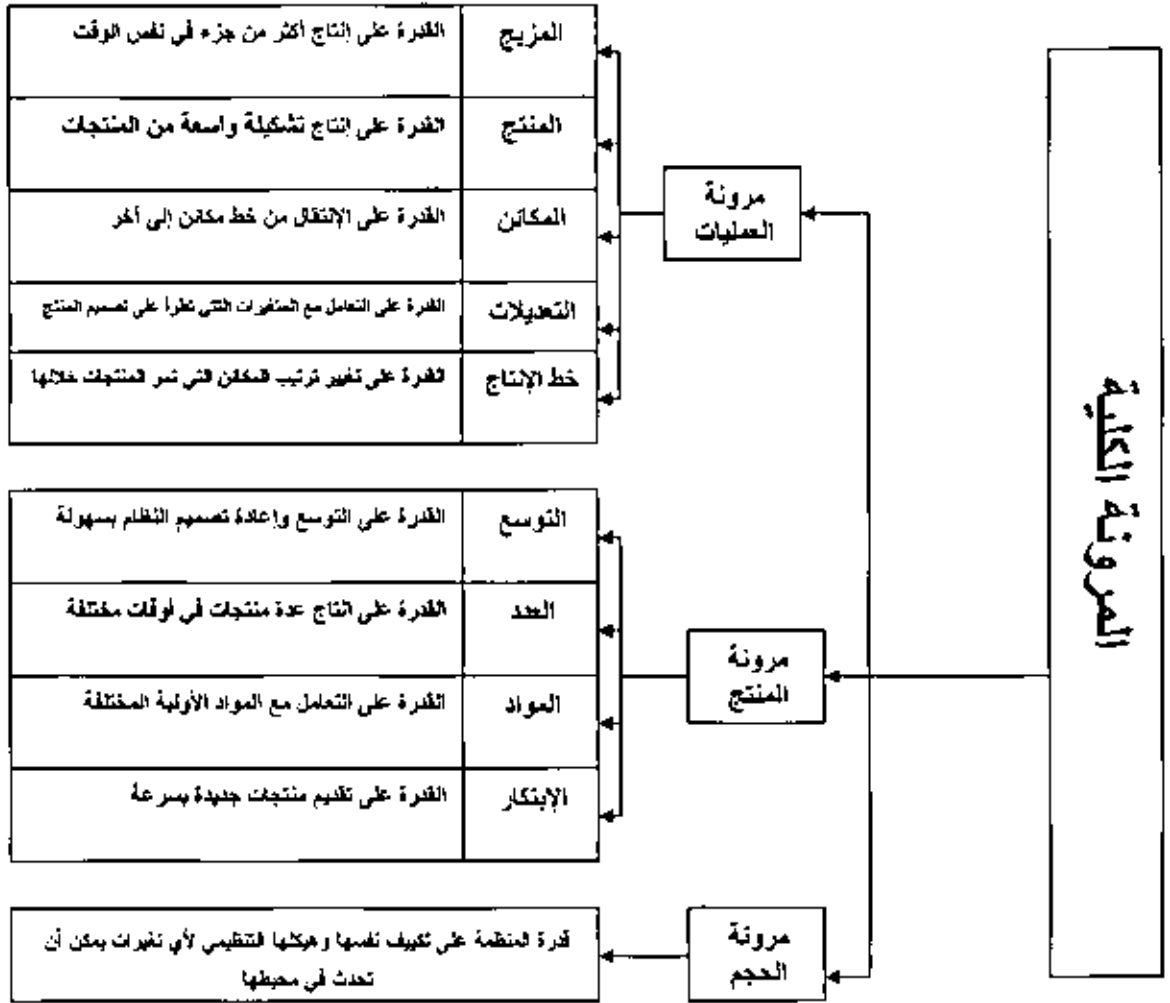
تعد المرونة إحدى الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في إستراتيجية العمليات وإحدى المرتكزات المهمة التي تركز عليها المنظمة في نجاح أعمالها، (أكرم، وعلي، 2002، 20). إذ يعتبرها عدد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية

المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقاً لحاجات ورغبات العملاء (أكرم، وحكمت ، 2006، 73 ). ومن أجل بناء تصور شامل عن مفهوم المرونة نتوقف عند آراء بعض الباحثين في تناولهم لهذا المفهوم، فيرى "تشارن" إن المرونة تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات واسعة التنوع لزيائنها (Chas ,et.al, 2004, 26). ويؤكد أيضاً "هايزر وزملائه على أن المرونة تعني القدرة على مواكبة التغيرات في السوق ( Heizer,et.al, 2006, 35 ). أما الباحثان "كراجي وسكي ، ورتزمانان" عرفوها بأنها الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وإجراء التغيرات في نوعية المنتج الذي تم تصنيعه (Krajwski & Ritzman , 2002 ,41). كما تم تعريفها من وجهة نظر إدارة العمليات على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل تشكيله واسعة من السلع وطرح المنتجات الجيدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة، وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبون (مهدي ، 2003 ، 14 ). أما بخصوص أنواع المرونة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في مجال الإنتاج والعمليات وتحقق لها مركزاً تنافسياً متميزاً في السوق هي:

1 – مرونة العمليات: وهي قدرة المنظمة على إنتاج تشكيله واسعة من المنتجات، والانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيله بسرعة وسهولة، والتعامل مع مختلف المواد الأولية.

2 – مرونة المنتج: وهي عبارة عن قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، وإحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات السوق.

3 – مرونة الحجم: وتتمثل في قدرة المنظمة على التسريع والإبطاء لمعدلات الإنتاج الخاصة بكل منتج لكي يكون في أيدي الزبائن وتقاس باستقرار كلف التصنيع على مستويات حجم الإنتاج المتعدد، ويوضح الشكل (7) هذه الأنواع الثلاثة :



شكل رقم ( 7 )

### أنواع المرونة

المصدر : مهدي صلاح الدين جميل ، 2003 ، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ص 15

وتمتاز المرونة بإعتبارها ميزة تنافسية من خلال الآتي ( عبدالستار،  
2000،44) :

1 - استخدام المرونة في تلبية حاجات الزبائن المختلفة وذلك لإشباع كافة  
الطلبات التي يتقدمون بها .

2 - استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق، لأن المرونة في  
العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة  
الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.

وبناء على ما تقدم فإن وجود المرونة لدى المنظمات الصناعية يعتبر  
ضرورة تنافسية أكثر مما هو ميزة تنافسية نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال  
الداخلية والخارجية.

د - إستراتيجية السرعة(الزمن) :

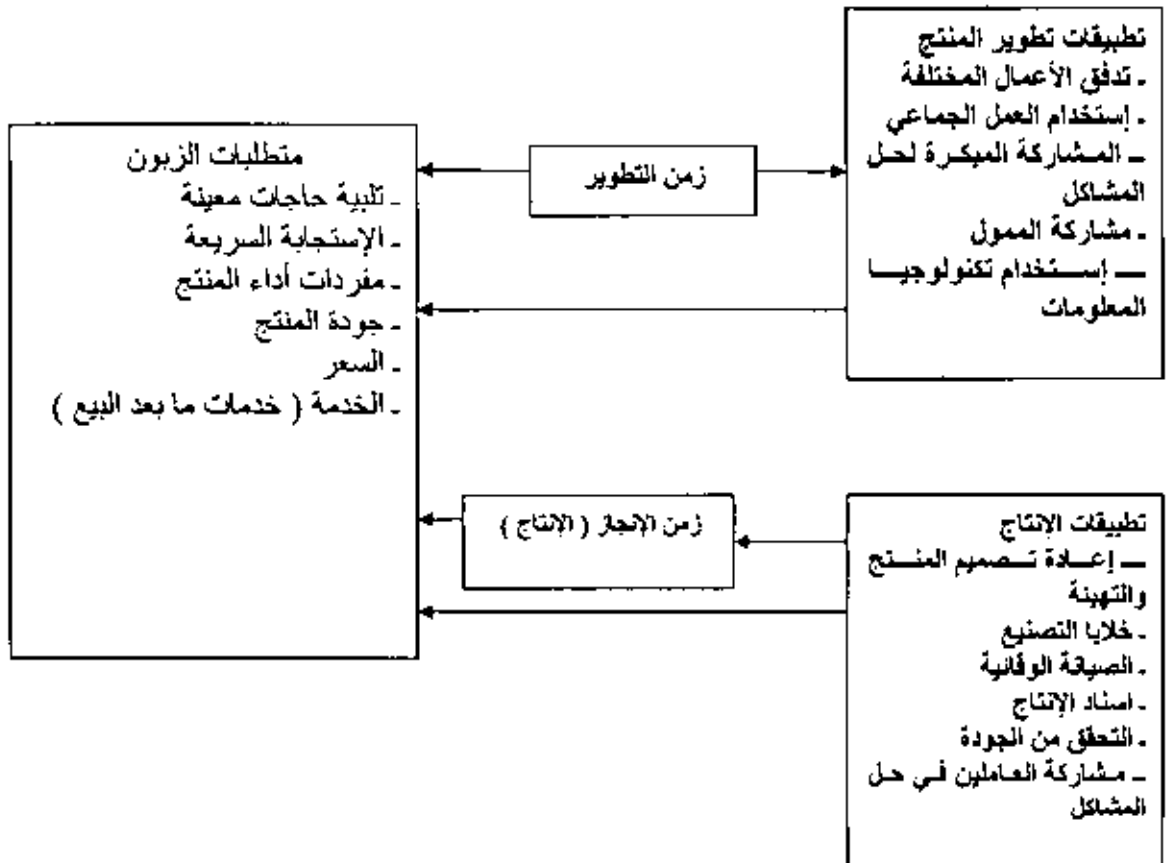
تعني هذه الإستراتيجية سرعة تقديم المنتج الجديد والمتمثل بالوقت الذي  
يستغرق في نشوء فكرة التصميم إلى الإنتاج النهائي، ففي الصناعات التي تتسم  
بدورة حياة قصيرة نسبياً فإن الوقت يعد عنصراً حاسماً فيها، لذا يتوجب على  
المنظمات الصناعية أن تستجيب وبصورة سريعة لأي منتج جديد يدخل إلى السوق  
ولا سيما في البيئات التي تتسم بالتغيرات السريعة، وتعرف السرعة على أنها  
القابلية على تخفيض المهل الزمنية ما بين تسليم الطلب للزبون ومحاولة تقليصها  
إلى أدنى مستوى ممكن (أكرم ، وعلي ، 2002 ، 21 )، أما الباحثان" كراجي  
وسكي، ورتزمانان". فيسميانها بإستراتيجية الزمن، ويحددان مضامين هذه  
الإستراتيجية بالآتي(Krajewski & Ritzman, 1999, 34):

– التسليم في الوقت المحدد: يشير إلى الوقت المتفق عليه مع الزبون.

– التسليم السريع: يشير إلى الوقت المستغرق بين تسليم طلبية الزبون وبين  
تلبيةها.

– سرعة التطوير: تشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل في الوقت المستغرق  
خلال التصميم إلى التصميم النهائي.

في حين يرى (عبدالستار، 2000، 48، 51)، أن المنافسة المعتمدة على الزمن هي الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الحرجة أو الأساسية للمنظمة مثل تطوير وتحسين المنتج وإنجاز طلبات الزبائن والإنتاج وتوريد السلع إلى الزبائن وخدمات ما بعد البيع، وهذا يعني التركيز على تقليل زمن دورة حياة المنتج ابتداء من توليد الفكرة الجديدة وانتهاء بتوريد السلع إلى الزبون، كما هو موضح في الشكل (8) كما إن التنفيذ الناجح لعملية تطوير المنتج تعني الآتي:



شكل رقم ( 8 )

نموذج المنافسة المعتمدة على إستراتيجية السرعة ( الزمن )

المصدر : عبدالستار محمد العلي، 2000، إدارة الإنتاج والعمليات ( مدخل كمي ) ط 1 ، عمان ، دار وائل ، ص 49 .



1 - تقليل الزمن المستغرق لتطوير المنتج ( دورة حياة المنتج ) والذي يؤدي إلى تطوير المنتج يجب أن يركز على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك بالإضافة إلى المحافظة على السعر التنافسي لذلك المنتج.

2 - تحقيق الأثر المباشر على رضا المستهلك بواسطة مقدرة المنظمة على تلبية الحاجات المعينة للمستهلك وتحسين مفردات المنتج، و أداءه، و زيادة مستوى جودته، وبالسعر المنخفض بالإضافة إلى تحسين الخدمة.

3 - جعل المنظمة قادرة على تحسين العمليات الإنتاجية وجعلها تعمل على إيجاد الطريقة التي بموجبها يتم تصنيع المنتج بصورة سريعة وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد أطلق ( Tompeter ) على السرعة أنها "The hustle strategy"

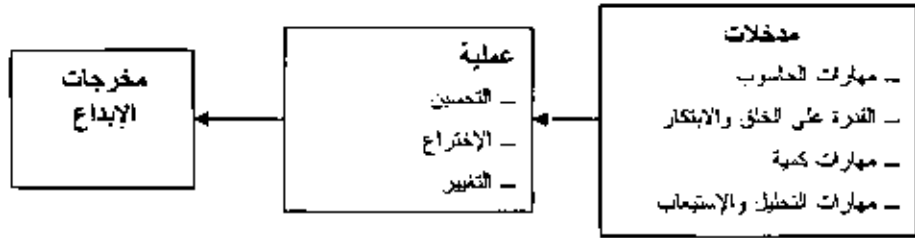
حيث أكد على أنها تتطلب نمط جديد من المنظمات التي تتميز بسرعة الحركة وسرعة التأقلم وذات روابط متماسكة ، ولغرض إعتقاد السرعة في المنافسة يتوجب على المنظمة تحقيق الآتي (عبدالستار، 2000 ، 39 ) :

- تبسيط المنظمة.
- بناء فرق عمل فعالة.
- تجزئة الوظائف.
- العمل على الترابط الأمامي مع المستهلك والخلفي مع المورد بصورة متكاملة .
- التمتع بالمرونة.
- خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين .
- الرغبة في قبول المجازفة ( المخاطرة ) والإخفاقات .

#### هـ- إستراتيجية الإبداع: Innovation strategy

يحتل الإبداع أهمية متميزة في مختلف ميادين الحياة بإعتباره الشكل الأرقى والسمى الأساسية لبينة الأعمال المعاصرة ، إذ يركز على التجديد في الأفكار والطرق وأساليب العمل ، ( غسان، 2005 ، 6). ويضيف ( صالح، 2005 ، 58) إن المنافسة الحادة وكثر المنتجين للسلع والخدمات المختلفة، فالمنتجات التي كان إنتاجها حكراً على بعض المنظمات أصبحت تنتج بكميات كبيرة وبمنظمات أخرى

وبجودة عالية. كما أن سرعة تسليم هذه المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات فضلاً عن الثورة المعلوماتية وما تمخض عنها من إبتكارات، كل هذا أدى إلى البحث عن عنصر جديد للمنافسة تستطيع المنظمات البقاء به في السوق والإحتفاظ بمركزها التنافسي، إن هذا العنصر التنافسي الجديد هو ما نسميه الإبداع التكنولوجي ( Technological Innovation ) والذي يعني تقديم منتجات جديدة تماماً للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حالياً وتحويرها وكذلك إبتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين وتحوير العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة حالياً. وتعددت تعاريف الإبداع وفق آراء المهتمين إذ يعتبره سلاك وزملائه الإبداع بالعمليات الفعالة التي تحقق مزايا عديدة لمختلف المنظمات تتمثل ببناء مهارات ومعرفة أساسية في ميادين الأعمال (Slack, et.al, 2004, 7). ويعرفه الباحثان " كراجي وسكي، ورتزمانان" بأنه الجهود العلمية والتقنية لتلبية إحتياجات الأسواق بمنتجات وعمليات جديدة ( Krajewski & Ritzman , 2002 , 211 ) . ويعرف (Daft) الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ( سليم ، و زيد 2006 ، 21 ) ، ويتفق مع هذا المفهوم إشارة (فرانسيس) إلى الإبداع بأنه القدرة على التكوين ، تكوين الأفكار الجديدة وتكوين المعرفة ( فرانسيس، 2003 ، 15 ) . كما عرف الإبداع على أنه تطوير أو تحسين لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد للسوق (فايز، وعبدالستار، 2006 ، 22 ) . وكذلك عرف أيضاً بأنه تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج وتوزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين الأعمال (عسان، 2005، 9). ويشير (صالح ، 2004 ، 55) إلى الإبداع وفق نظرية النظم ( Theory System ) بأنه مخرجات ( Out Puts ) لعمليات التغيير والإختراع والتحسين ، والتي تكون مدخلاتها الأساسية القدرة على خلق والإبتكار ، إضافة إلى المهارات الكمية ومهارات الحاسوب ومهارات أخرى وكما هو مبين في الشكل (9) .



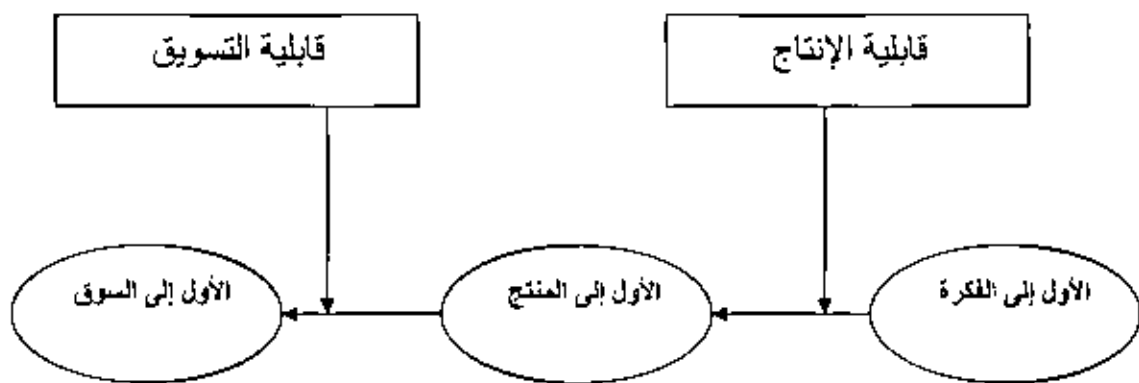
شكل رقم ( 9 )

### الإبداع وفق منظور نظرية النظم

المصدر : صالح مهدي العامري ، 2004 ، الإبداع التكنولوجي ، دراسة مرجعية ، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي ، العدد 96 ، يوليو ص 56 .

في حين يرى (بلال ، 2005 ، 27) أن الإبداع على شكلين:-  
الأول : هو الإبداع الجذري ( الاختراع ) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق ففزة إستراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير ومفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً .

والثاني : هو الإبداع التطويري ( التحسيني ) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية ، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق إبداعاً جذرياً والشكل (10) يوضح مفهوم الإبداع من حيث الأول إلى ( الفكرة والمنتج والسوق) .



شكل ( 10 )

مفهوم الإبداع الأول إلى ( الفكرة والمنتج والسوق )

المصدر : بلال خلف السكارنة ، 2005 ، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، ص 28.

إن المنظمات القائدة في عالم المنافسة في محيط الأعمال لعالمنا اليوم، لا تنتظر حاجات ورغبات الزبائن لكي تغير تشكيلة منتجاته ، لأنها تستخدم الإبداع وتمتلكه فتخلق للزبائن حاجات ورغبات جديدة من خلال ما تقدمه لهم من منتجات جديدة . وبذلك فإنها تجبر مدرائها على التفكير المبدع ( الإبداعي ) الذي لا يقود إلى منتجات جديدة فقط بل يساعد على خلق وتطوير التكنولوجيا أو عمليات إنتاج أفضل تسهم في تحسين الجودة ( عبدالكريم ، وصباح ، 2006 ، 61 ) .

ويحقق الإبداع فوائد عديدة للمنظمات منها ( غسان، 2007، 128):

أ- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم (Customization) .

ب- تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإستخدام الموارد بشكل إقتصادي وبجودة متميزة .

ج- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة  
وتغيير العمليات الإنتاجية .

د- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق .

هـ- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها وأرباحها.

و- تحسين الجودة من خلال تقليل التالف والعيوب والمرفوضات .

### أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى عدة أنواع منها ( غسان، 2005، 7 - 8):

#### أ - إبداع المنتج: Product Innovation:

ويتضمن في تقديم سلعة أو خدمة جديدة تلبية لإحتياجات الزبائن فضلاً عن  
الدخول إلى أسواق جديدة ، ويتناول إبداعات تحسين المنتج التي تشمل التغييرات  
الحاصلة في بعض خصائص المنتج لزيادة معوليته أو بقاءه أو تبسيطه وتحسين  
أداءه من خلال وضع تصاميم أفضل له .

#### ب - الإبداع المستمر: process Innovation:

يركز هذا النوع على إستحداث عمليات إنتاج جديدة وبطريقة تؤثر في كمية  
الإنتاج وجودته أو بصورة أخرى تحسين العملية الإنتاجية القائمة ، وتهتم  
المنظمات اليابانية بإبداع العملية إنطلاقاً من عدم إمكانية تقديم منتج جديد أو  
تحسينه بدون وجود عملية صناعية تساعد على إنجاز هذه المهمة .

#### ج - الإبداع الجذري: Radical Innovation:

يهتم هذا النوع بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلاً عن تطور تكنولوجيا  
جديدة ، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الإستجابة السريعة  
لإحتياجات الزبائن .

#### هـ - الإبداع التقني: Technical Innovation:

ويركز على المكونات التشغيلية للعملية الإنتاجية وما تتضمنه من معدات  
وقواعد وطرق العمليات المستخدمة للحصول على سلعة أو خدمة .

## 2 - 3: الميزة التنافسية: Competitive advantage

خلافاً لحقبة الخمسينات والستينات من القرن الماضي والتي سادت فيها الاحتكارات وغابت عنها المنافسة، نجد أن المنظمات المعاصرة تواجه اقتصاداً عالمياً صعباً للغاية ، يتميز بالمنافسة الشديدة في مجالي الصناعة أو الخدمة، وأيضاً بالعولمة النائرة على جناح الثورة العلمية والتكنولوجية، وفي ظل هذه البيئة كثيرة التغيير والتعقيد، تسعى أغلب المنظمات إلى كسب ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات خاصة العاملة في نفس النشاط، كما أنه بات من المؤكد أن تحقيق الميزة التنافسية لا يكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة ( سالم، وآخرون، 2005، 1 )، ويمكن تناول الميزة التنافسية بشكل أكثر تفصيلاً كما يأتي:

### 2-3-1: مفهوم الميزة التنافسية:

بدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين، ويعتبر بورتر (Porter) أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه الذي قدمه عام 1985 بعنوان الإستراتيجية التنافسية ( عطا الله ، 2005، 91 ). ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ( فادي، 2003، 26 ). كما يعبر مفهوم الميزة التنافسية عن وجهة نظر المستهلك حول الشيء الذي يعتبره ضروري وذو قيمة بالنسبة له، وتتفوق به المنظمة على المنافسين في السوق (جهاد ، 2004، 61 ). أي أن امتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلاً، لا تعد ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيمها من هم خارج المنظمة تقييماً يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة، ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي ( حسن ، 2005، 138 ):

أ - إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

ب - إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- ج - إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- د - إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- هـ - إنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة وتحفيزهم للشراء منها.
- و - إنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وقد ساهم العديد من الباحثين في تعريف الميزة التنافسية من بينهم (عبدالستار) فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج، والتي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية (عبدالستار ، 2000 ، 40 ) . و عرفت أيضاً بأنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً (عوض ، 2005 ، 327 ) . وكذلك تم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق (عبدالكريم ، وصباح ، 2006 ، 53 ) . ومن جانب آخر عرفت بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تفردها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء ( حسن ، 2005 ، 138 ) . وعرفها ( نذير ) بأنها الخاصية أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قوياً بين الأطراف المختلفة ( نذير ، 2005 ، 4 ) .
- ففي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال في هذا العصر، وانطلاقاً من فرضية أن العالم كله يشكل سوقاً واحداً ( أو قرية واحدة ) وفي ضوء التطورات المتسارعة وانتشار المفاهيم الاقتصادية الحديثة والتحول إلى الاقتصاد المبني على المعلومات وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، والتركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة، وتوجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ثم التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد، كل هذه العوامل

وغيرها من ملامح البيئة الصناعية الجديدة أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة تركيز جهودها وإستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة، المالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية وغيرها في سبيل الحصول على ميزة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة ( Value Creation ) لمشتري منتجاتها أو خدماتها ( فادي ، 2003 ، 27 ) .

لذا بدأت المنظمات توجه اهتمامها أولاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة التي تعمل بها ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة ثم القيام بصياغة ووضع إستراتيجيات تنافسية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أو متواصلة ( Sustainable Competitive advantage ) .

## 2 - 3 - 2 : مصادر الميزة التنافسية:

قدم بورتر ( Porter, 1985 ) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي قيادة الكلفة والتمايز والتركيز، وتعد هذه المصادر الثلاثة المحاور الرئيسية التي أستند إليها في تصميم الإستراتيجيات التنافسية، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها أنه من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال، وذلك وفقاً للظروف المحيطة بها، وفي عام 1987 أشار جرفن (Garvin) إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المنظمة فالمهارات الفريدة تساعد المنظمة على اختيار وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة والتي تمكنها من التمايز والتفوق على منافسيها الرئيسيين وتشمل كل من المهارات الفنية، والإدارية والمهارات الوظيفية، أما الموارد الفريدة للمنظمة فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل شبكات التوزيع والطاقة الإنتاجية، والقوة التسويقية والتكنولوجية والموارد الطبيعية، وحديثاً قدم هوما ( Hao ma ) ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية وكما هي موضحة في الجدول (1).



الجدول (1)

مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية	التوجه نحو الإبداع والابتكار	التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين
الملكية	تفاعلية مع امتلاك الموجودات القيمة	تفقد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة
سهولة الوصول للموارد	تسهيل الوصول إلى الحصول على الموارد	منع المنافسين من الوصول إلى الموارد
الكفاءة	تشجيع التعلم	تشييط عزيمته المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة

المصدر: مهدي صلاح الدين جميل ، 2003، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، الأردن، ص47.

وتتكون هذه المصادر من، (Hao Ma ,1999,262):

أ – الملكية: (Ownership – based) وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلك بطريقة أفضل من المنافسين ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، وحصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها.

ب – الوصول للموارد: (Access – Based) ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها قدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفاء من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة والمعرفة والخبرة والقوة والسلطة في البيئة الموجود فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين وقنوات التوزيع والشركاء والسلطات الحكومية.

ج – الكفاءة: (Proficiency – based) وتتسبب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال التي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض استغلال المصادر آنفة الذكر فقد أشار (HaoMa) كما هو مبين في الجدول (3) إلى وجود طريقتين للقيام بذلك، وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع

(Creation oriented)، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المحققة من المنظمة وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين (Preemption oriented) وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية تتلخص فيما يلي (مهدي، 2003، 57-58):

### 1 - امتلاك الموجودات القيمة بفعالية أكبر:

إن قيام المنظمة بامتلاك الموارد والموجودات القيمة والحصول على مركز قوي في السوق بطريقة علمية منظمة يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية، ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك امتلاك المنظمة لعلامة تجارية والتي تعد من أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمنظمة، حيث أن العلامة التجارية تخلق الولاء لدى المستهلك لسلعة المنظمة مما يزيد من حصتها السوقية ويعزز من مركزها في السوق.

### 2 - تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة:

قد تحصل المنظمة على ميزة تنافسية إذا ما استطاعت الحد من قدرة المنافسين على امتلاك الموجودات القيمة، ومن الأمثلة على ذلك السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق، وذلك إما بامتلاكها أو استئجارها وبالتالي منع المنافسين من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين.

### 3 - تسهيل الوصول إلى والحصول على الموارد:

تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لها القدرة على الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفاء وأكثر فاعلية من المنافسين، وتستطيع المنظمة القيام بذلك بطرق عديدة، منها قيامها بحجز مساحات داخل المعارض والمحلات التجارية الكبيرة وذلك لعرض سلعتها مما يزيد من انتباه المستهلكين لتلك السلع أو عن طريق القيام بحملات إعلامية ضخمة ومكثفة كتعريف المستهلكين بسلعها ومزاياها.

#### 4 – منع المنافسين من الوصول:

كما يمكن أيضاً للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال منع المنافسين من الوصول للموارد، ومن الطرق التي قد تستخدمها المنظمة في ذلك عقد الاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام، أو القيام بالتكامل الخلفي وذلك من أجل امتلاك مصادر التوريد.

#### 5 – تحفيز التعلم وتشجيعه:

تعتبر المعرفة في عصرنا الحالي هي القوة والمنظمات التي تجلب انتباه المستهلكين هي منظمات تستند على المعرفة ( Knowledge-based firms ) وتساعد المعرفة على استمرارية المنظمة في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين أدائها في القيام بأنشطتها المختلفة مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي فإن ذلك سينعكس على تعزيز اكتسابها للميزة التنافسية.

#### 6 – تثبيط عزيمة المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد:

إذا ما استطاعت المنظمة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإنه بالتأكيد سيكون ذلك مصدر للميزة التنافسية لها، ومن الأمثلة على ذلك حصول المنظمة على براءات الاختراع، فبراءة الاختراع تعطي الحق للمنظمة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونياً إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج ومن هنا تتمتع المنظمة منفردة بأرباح تصنيع وبيع المنتج.

وبناءً على ما سبق فإن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وأشكال مختلفة، إلا أن كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ وفقاً لمجموعة من الظروف وفي لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

وهذا يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، حيث أنه إذا ما أستطاع المنافسون الحصول على نفس الميزة التي تتمتع بها المنظمة، فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء بالسوق، وعليه فإن على المنظمة الاستمرار في

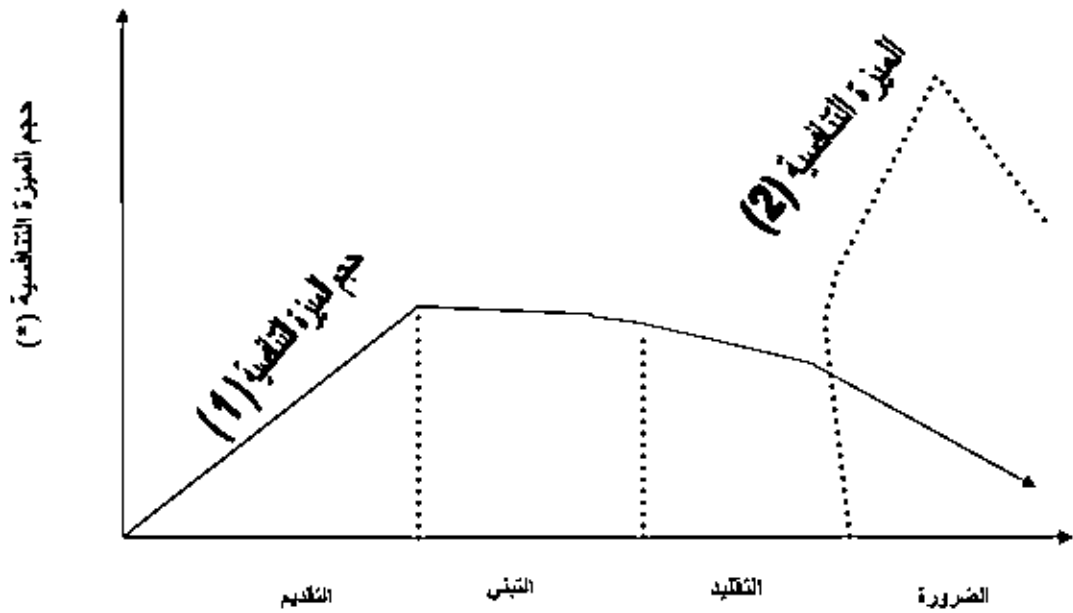
المحاولة للحفاظ على مزاياها التنافسية أو البحث الدعوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق ، (مهدي ، 2003، 48) .

2 - 3 - 3: استدامة الميزة التنافسية

إن استدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية ( عطا الله، 2005، 93). لذا يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى تعزيز ودعم واستدامة مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام مقدرات متعددة متفاعلة تكون أساساً لإستراتيجيتها، حيث أن هذه المزايا المحققة على هذا الأساس المخطط تكون عملية تقليدها من قبل المنافسين ليست بالأمر السهل ، بعكس المزايا التنافسية التي تتولد عن مقدره واحده مما يجعل أمر تقليدها سهلاً جداً من قبل المنظمات المنافسة (حسن ، 2005، 151).

ومن المعروف أن الأنشطة الإقتصادية بأنواعها المختلفة تتطور باستمرار سواء أكان ذلك التطور سلبيا أو إيجابيا ،وكما يمر الإنسان الفرد بمراحل حياته فإن السلع والخدمات أيضا تمر بمراحل تطور متنوعة ومتقطعة وصولا إلى مرحلة الإنحدار أو الموت الذي لايد منه مع اعترافنا باختلاف الفترات الزمنية التي تعيشها هذه السلع أو الخدمات أو غير ذلك ( محمد، 2006، 13)، وعلى نفس الغرار فإن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقييم ( النمو السريع )، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود التي تظهر في حال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة إي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لدعم الميزة التنافسية من ناحية تقليل التكاليف أو إضافة تميز أكبر للمنتج، من هنا تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبائن ( فادي ، 2005، 29). ولكن إذا غفلت المنظمة هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية فقط، والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمنظمات أخرى تقوم المنظمة بتقليدها

يهدف أن تبقى ضمن ركب المنظمات ولا تتخلف عن مسيرتها ( حسن ، 2005 ، 161 )، والشكل (11) يوضح ذلك.



شكل (11)

دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر : نبيل مرسي خليل ، 1998 ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب، ص 86 .

ومن العوامل التي تساعد على استدامة الميزة التنافسية ما يلي ( فادي،

2003 ، 29 – 30 )، (تومسون، 2006 ، 198 ):

أ – إذا كانت الميزة التنافسية مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من

التغير ببراءات الاختراع في مجالات متعددة مثل – تصميم المنتج أو طرق

التسويق أو الإنتاج أو التسليم أو الخدمات المقدمة للزبون.

ب – تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية عن طريق إضافة

خصائص ومواصفات متطورة للمنتج، أو تغيير وتحسين الأساليب الإنتاجية

والتسويقية المستخدمة، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعات جديدة من المستهلكين.

ج - إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثمار ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.  
د - تتبع العديد من المنظمات، في سبيل الحصول على ميزة تنافسية، أو إحداث تغييرات جذرية لتخفيض التكاليف الناجمة عن العمالة أو المواد الخام أو الطاقة، أو وسائل النقل أو قنوات التوزيع، أو الاتصالات أو الدعاية والإعلان وغيرها.

هـ - إدراك أو اكتشاف سبل جديدة لتلمس احتياجات الزبائن المتجددة، ويعد هذا التصرف حصيلة أو ناتج الإبداع (Innovation) والذي يشمل بشكل واسع كل التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقديم أساليب أفضل لأداء الأعمال.

#### 2 - 3 - 4: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، مثل الحصة السوقية، والسمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التميز، وتوظيف التكنولوجيا وغيرها (مهدي، 2003، 49)، وفيما يلي عرضاً لهذه المؤشرات:

#### 1 - الحصة السوقية :

يستخدم لقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرايحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنتهم مع المنافسين الرئيسيين ، ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق ، وعن حركة المستهلكين بين السلع المنظمة و السلع المنافسين (مهدي ، 2003 ، 51 ) ، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة مع يتعين على الإدارة معالجتها اعتماداً على الجوانب التالية (جهاد، 2004، 118) :

أ - اهتمام المنظمة بزيادة الحصة السوقية اعتماداً على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها .

ب - اهتمام المنظمة بزيادة الحصة السوقية اعتماداً على استحداث الفرص لحاجات جديدة من منتجاتها .

ج - اهتمام المنظمة بزيادة الحصة السوقية اعتماداً على التخصص في خدمة قطاع معين من السوق .

د - اهتمام المنظمة بزيادة الحصة السوقية اعتماداً على رفع معدل النمو في المبيعات الحالية .

## 2 - السمعة التجارية:

لكل منظمة اتصالاتها ومعاملاتها مع عملائها اللذين اعتادوا عليها ، فالمنظمة تحرص كل الحرص على أن تستمر علاقتها مع عملائها ، وتعمل دائماً على تنميتها بكل الوسائل المشروعة حتى تحقق الإقبال المنشود على منتجاتها أو خدماتها ، وتعزز المنظمة سمعتها التجارية بواسطة تحسين صورتها الخارجية اعتماداً على (جهاد، 2004، 119) :

أ - العلامة التجارية لمنتجاتها .

ب - الحصول على براءة الاختراع بالمنتجات التي تبتكرها .

ج - القيام بتقديم الخدمات المجتمعية المحلي .

## 3 - إرضاء الزبائن:

بعد الزبائن ( العملاء ) القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات ، فكلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها ، كما أن معرفة المنظمة برغبات وحاجات العملاء يساعدها على وضع إستراتيجيات تمكنها من كسب رضائهم وولائهم لمنتجاتها أو خدماتها (محمد، 2004 ، 116) ، وبالتالي عدم تحولهم إلى منتجات المنافسين وذلك من خلال (جهاد، 119، 2004) :

أ - تقديم منتجات بأقل سعر ممكن .

ب - الإستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن .

ج - تقديم منتجات بخصائص ومواصفات مميزة.

#### 4 - تحقيق التميز:

وهو الخيار الذي تتبعه المنظمة لتكون متميزة عن غيرها ، عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة عالية لدى المستهلك من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة، أو هيئة وشكل المنتج أو الخدمة ( غسان ، 2007، 78 ) ، أي ينبغي أن يذهب التميز إلى ما بعد الخصائص المادية ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة الذي يؤثر في القيمة التي يستمدّها الزبون من المنتج ، ويمكن تحقيق التميز بالاعتماد على الجوانب التالية (جهاد، 2004، 119) :

أ - تشجيع الإبداع والإبتكار .

ب - الحصول على الموارد النادرة .

ج - نظم التوزيع

د - نظم التجهيز .

و - صعوبة التقليد من قبل المنافسين .

#### 5- توظيف التكنولوجيا:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما أنها رافد من روافد المعرفة، فهي تطبيق المعرفة من الاكتشافات و الاختراعات العلمية المختلفة لمختلف السلع والخدمات ،كما أنها تطوير للعملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة منها بما يحقق قيمة مضافة، (ماجد ، 2004، 38)، كما تتعرض بعض المنظمات لتهديدات مباشرة نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون ،حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات و ارتفاع تكلفته ، في حين أن المنظمات التي تقوم بتوظيف التكنولوجيا من خلال اقتناء أعلى مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرص تقدمها التكنولوجي لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا (محمد، 2004، 104) ، ويمكن أن تتفوق المنظمة عن المنافسين في توظيف التكنولوجيا بالاعتماد على الجوانب التالية (جهاد، 2004، 120) :

أ - استخدام تكنولوجيا متقدمة.

ب - استخدام نظم معلومات محوسبة.

ج - التعقيد في التصميم .

د - قواعد المعرف



## الفصل الثالث أسلوب الدراسة

### تمهيد:

- 1-3 : منهج الدراسة
- 2-3 : مصادر جمع البيانات
- 3-3 : أساليب تحليل البيانات
- 4-3 : مجتمع وعينة الدراسة
- 5-3 : نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة
- 6-3 : مراحل تصميم الإستبانة
- 7-3 : الإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)
- 8-3 : إجراءات توزيع الإستبانة
- 9-3 : نموذج الدراسة المقترح ومتغيراته

## الفصل الثالث أسلوب الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في إجراء الدراسة حيث يبين مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها ، ومجتمع الدراسة ، ونبذة مختصرة على مجتمع الدراسة ، ومراحل تصميم أداة القياس الإستبانية ، ومحتوياتها ، وإجراءات توزيع الإستبانية ، والإختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة ، ونموذج الدراسة ومتغيراته ، ويمكن تناولها كما يأتي:

3 - 1 : منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، والمنهج التحليلي في إجراء الدراسة ، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث ، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها (صلاح ، وفوزية، 30، 2002-32).

3 - 2 : مصادر جمع البيانات :

وتنقسم إلى نوعين هما:

أولاً: المصادر الأساسية:

تم الاعتماد على أستبانية من تصميم الباحث قام بتطويرها بالاعتماد على عدد من استبيانات الدراسات السابقة ، لغرض الحصول على المعلومات الضرورية لإختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية:

تتكون المصادر الثانوية من الآتي :

1- تم الإستعانة بالكتب والدوريات والمجلات التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن المفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية لتكوين الخلفية النظرية الكاملة للدراسة.

2- تم استخدام شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

### 3 - 3: أساليب تحليل البيانات:

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ، ومن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها ما يلي:  
أولاً : الأساليب الإحصائية الوصفية :

- لأغراض تطبيق نموذج الدراسة، والحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل واقع منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بالجماهيرية تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1 - المتوسط الحسابي.
  - 2- الانحراف المعياري.
  - 3 - معامل الاختلاف.
  - 4 - الوزن المنوي.
  - 5 - التكرارات و النسب المئوية.

وقد تم التعليق على نتائج المتوسط الحسابي لتفسير البيانات بالاعتماد على المعيار الموضح بالجدول (2).

جدول رقم (2)

تقدير المتوسط الحسابي لفظياً

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1 - 1.49
منخفض	1.5 - 2.49
متوسط	2.5 - 3.49
عالي	3.5 - 4.49
عالي جداً	4.5 - 5

### ثانياً : الأساليب الإحصائية الإستدلالية :

لغرض إختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الإستدلالية التالية:

- 1 - معامل الارتباط الرتبي سبيرمان ( Spearman ) لمعرفة وجود علاقة ارتباط بين متغيرين وهو من الاختبارات اللامعلمية ( Non Parametric )

لإختبار الفرضيات وتحليلها والتي لا يتطلب إجراءها معرفة التوزيع الإحتمالي لمجتمع الدراسة (صلاح الدين ، 2004 ، 402 ) و ( حسين ، 2006 ، 323 ) وقد أستخدم في هذه الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة إستراتيجية العلميات المتمثلة في ( تخفيض التكلفة والجودة ، والمرونة ، السرعة ، والإبداع ) ، والمتغير التابع الميزة التنافسية . وقد تمت الترجمة اللفظية لنتائج معاملات الارتباط حسب ما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم(3)

ترجمة قوة معامل الارتباط (سبيرمان) لفظياً

الترجمة	معامل الارتباط
ضعيف جداً	0.29 – 0.0
ضعيف	0.49 – 0.30
متوسط	0.69 – 0.50
قوي	0.89 – 0.70
قوي جداً	1.00 – 0.90

2 – تحليل التباين ANOVA وتحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإختيار التدريجي ( Stepwise ) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وفي هذه الطريقة يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى والداد إحصائياً مع المتغير التابع ثم يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى والداد إحصائياً مع المتغير التابع ، ثم تتم عملية إدخال المتغيرات المستقلة المتبقية من حيث تحقيقها لشروط البقاء ، فإذا لم يحقق أحدها شروط البقاء فإنه يخرج من معادلة الإنحدار ( حسين ، وغالب ، 2006 ، 355 - 365 ) ، ( ثروت ، 2005 ، 371 ) .

### 3 - 4 : مجتمع وعينة الدراسة :

تمثلت بيئة الدراسة في جميع شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف العاملة بالجمهورية وعددها ( 5 ) شركات ، بينما تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات والبالغ عددهم (80) مديراً، تم إجراء مسح شامل لهم عن طريق استمارة الاستبيان، وتمكن الباحث من استرجاع (70) استمارة أي بمعدل (87.5%) من مجموع الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة ككل.

### 3 - 5 - نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة :

#### 3 - 5 - 1 : نبذة تاريخية

تعتبر صناعة الصابون من الصناعات القديمة في التاريخ البشري حيث يرجح بعض العلماء أن صناعة الصابون كانت معروفة للإنسان من قبل ميلاد السيد المسيح عليه السلام بحوالي 600 عام على الأقل ، كما تشير بعض الدراسات إلى أن الصابون كان معروفاً تماماً لقدماء المصريين ، وكانوا يصنعونه من الدهون الحيوانية والزيوت النباتية ، وكان الحبشيون من سكان آسيا الصغرى يستعملون رماد النباتات في تنظيف أيدهم ، كما كان السومريون في أور يفعلون نفس الشيء ، كما استخدم الرومان بعد مرور 70 عاماً من ميلاد المسيح مواد خام مثل دهن الماعز ، وتراب خشب الزان كمواد خام في صناعة الصابون ، ولكن الصابون المشابه لما نعرفه اليوم لم يظهر إلا على يد الفينيقيين منذ نحو 600 سنة وكانوا يصنعونه بتسخين دهن الماعز مع رماد بعض النباتات في وجود بعض الماء ، وقد انتقلت هذه الطريقة بواسطة البحارة الفينيقيين إلى الإغريق والرومان، ثم بعد ذلك إلى كثير من الأقطار الأخرى ، أما الصابون المعروف اليوم فيرجع إلى البدايات الأولى من عام 1900 في صورة صابون تواليت ، مع تطور طرق التصنيع وتنوعها ، ولم يتوقف طريق التطور عند مرحلة معينة بل واصل طريقه حتى وصل إلى شكله المشرق اليوم ، ( محمد ، 2002 ، 9 ) .

\* يقصد بالإدارة العليا لأغراض البحث كل من المدراء العامين ومساعدتهم ، ومدراء جميع الأنشطة الرزيفية كالتمويق والمالية والإنتاج والتخطيط والجودة وغيرها في مجتمع الدراسة.

### 3 - 5 - 2 : طبيعة منظمات صناعة الصابون المحلية

بدأت صناعة الصابون بالجماهيرية منذ تأسيس أول مصنع في عام 1968 ، وأخذت بعد ذلك المصانع الأخرى بالظهور تبعاً ، حتى بلغ عددها خمس مصانع لإنتاج مساحيق الصابون ومواد التنظيف بمختلف أشكالها وأنواعها ، هذا وتختلف هذه المصانع والشركات من حيث الحجم ، ومقدار رأس المال المستثمر ، والطاقة الإنتاجية وهي على النحو التالي (سجلات إدارة الشركات باللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعائن، 2007):

#### أ - مصنع التحرر:

تأسس مصنع التحرر سنة 1968 وكان ينتج نوعان من المسحوق اليدوي (شمس، برسيل ) ونوع واحد من المسحوق الآلي (ديكسان) وهي علامة تجارية أجنبية وبعد تطبيق مقولة شركاء لا إجراء تم إستحداث علامة تجارية جديدة تحت اسم (الغسول) وهو أسم لنبات له خاصية التنظيف، ينتج مصنع التحرر نوعان من مساحيق التنظيف هي :

1 - مسحوق التنظيف اليدوي بعبوات مختلفة .

2 - مسحوق التنظيف الآلي بعبوات مختلفة .

#### ب - شركة مصراتة للصابون ومواد التنظيف :

تم تأسيس هذه الشركة سنة 2000 ، لإنتاج مسحوق الصابون بنظام البرج لتوفير إحتياجات السوق الليبية من هذه السلعة ، وبعلامة تجارية تحت أسم (النير) وتنتج هذه الشركة نوعان من مساحيق التنظيف:

1 - مسحوق التنظيف اليدوي بعبوات مختلفة .

2 - مسحوق التنظيف الآلي بعبوات مختلفة .

#### ج - شركة القلعة :

وهي شركة مساهمة ليبية لإنتاج مسحوق الصابون بنظام البرج لتوفير إحتياجات السوق الليبية من هذه السلعة، وبطاقة إنتاجية 18000 طن سنوياً وتقوم هذه الشركة بإنتاج مسحوق التنظيف اليدوي تحت علامات تجارية متعددة هي:

1 - أديل برائحة الليمون . 2 - واش برائحة الليمون .

3 - الأريل برائحة الورد . 4 - رتاج برائحة الياسمين .

د - شركة البريق:

تأسست هذه الشركة سنة 2006 ، وهي شركة مساهمة باستثمار ليبيبي - جزائري بنسبة استثمار (63% ليبيبي، و37% جزائري)، و تقوم هذه الشركة، بإنتاج مسحوق الصابون عبوة 140 جم بأنواع مختلفة تحت علامة تجارية متعددة وهي على النحو التالي:

1 - البريق برائحة ( الليمون - البرتقال - الورد ) 2 - البسمة برائحة الورد

3 - السفير برائحة الليمون

الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 3 طن / ساعة

هـ - شركة النجمة :

وهي شركة مساهمة ليبية لإنتاج الصابون بنظام البرج تنتج الشركة مسحوق الصابون اليدوي والآلي تحت علامة تجارية باسم النجمة وعبوات مختلفة كما تنتج هذه الشركة أنواع أخرى من الصابون السائل، والصابون الصلب.

3 - 6 : مراحل تصميم الإستبانة

المرحلة الأولى:

تم الإعتماد في تصميم الإستبانة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وطريقة القياس وهي ( مهدي ، 2003 ) ، (بلال ، 2005) ، (أكرم، وعلي، 2002) ، ( جهاد ، 2004 ) ، حيث تم صياغة فقرات الإستبانة بما يتوافق مع أسئلة وفرضيات وأهداف الدراسة الحالية .

المرحلة الثانية :

تم عرض ومناقشة محتويات الإستبانة مع الأساتذة المشرفين للتأكد من شمولها وتغطيتها لجوانب الدراسة المختلفة ، وأن الفقرات الواردة فيها تقيس ما يراد قياسه بالفعل .

ومن خلال المرحلتين السابقتين تم صياغة الإستبانة بصورتها النهائية من

(79) فقرة تقيس أبعاد النموذج المختلفة وهي على النحو التالي :

1 - اشتمل الجزء الأول على المعلومات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، ومدة الخبرة في المركز الوظيفي الحالي).

2- اشتمل الجزء الثاني على إستراتيجية العمليات بأنواعها الخمسة ( المتغير

المستقل ) وهي:

أولاً: إستراتيجية تخفيض التكلفة وتشتمل على (15) فقرة تضمنت قياس خمسة أبعاد رئيسية لهذه الإستراتيجية كما هو مبين في الجدول (4).

جدول رقم (4)

مقياس إستراتيجية تخفيض التكلفة

عدد الفقرات	أبعاد إستراتيجية للتكلفة
4	تكلفة العمل
4	تكلفة العمليات الإنتاجية
3	تكلفة ضمان الجودة
4	تكاليف عامة وإدارية

ثانياً: إستراتيجية الجودة وتشتمل على ( 14 ) فقرة لقياس ثلاثة أبعاد كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

مقياس إستراتيجية الجودة

عدد الفقرات	أبعاد إستراتيجية للجودة
6	التزام الإدارة العليا بالجودة
4	جودة لتصميم والإنتاج
4	جودة الأداء

ثالثاً : إستراتيجية المرونة وتشتمل على ( 10 ) فقرات لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية كما هو مبين في الجدول رقم (6) .



جدول رقم (6)

مقياس إستراتيجية المرونة

عدد الفقرات	أبعاد إستراتيجية المرونة
5	مرونة العمليات
2	مرونة المنتج
3	مرونة الحجم

رابعاً: إستراتيجية السرعة وتشتمل على ( 13 ) فقرة لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

مقياس إستراتيجية السرعة

عدد الفقرات	أبعاد إستراتيجية السرعة
4	سرعة الأداء والإنجاز
4	تقليل زمن انتظار الزبائن
5	تقليل زمن عمليات الإنتاج

خامساً : إستراتيجية الإبداع وتشتمل على ( 7 ) فقرات لقياس بعدين رئيسيين كما هو مبين في الجدول رقم (8) .

جدول رقم (8)

مقياس إستراتيجية الإبداع

عدد الفقرات	أبعاد إستراتيجية الإبداع
3	تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد
4	تطوير عمليات الإنتاج للحالية أو تقديم عمليات إنتاج جديدة

4 – الجزء الثالث: الميزة التنافسية ( المتغير التابع )

وتشتمل على ( 20 ) فقرة لقياس خمسة مؤشرات رئيسية كما هو مبين في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

مقياس الميزة التنافسية

عدد الفقرات	مؤشرات الميزة التنافسية
4	زيادة الحصة السوقية
3	السمعة التجارية
4	إرضاء الزبائن
5	تحقيق التميز
4	توظيف التكنولوجيا

وللإجابة على فقرات الإستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات العينة ، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي :

( أوافق بشدة = 5 ، أوافق = 4 ، محايد = 3 ، لا أوافق = 2 ، لا أوافق بشدة = 1 ) .

3 - 7 : الإختبارات الخاصة بأداة القياس ( الإستبانة )

حيث تم إجراء الإختبارات التالية:

أولاً : صدق الأداة Instrument Validity

يعني صدق الأداة، وإنها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة كما أنها تعمل على قياسها بدقة ووضوح وللتأكد من صدق تم عرض الإستبانة على الأساتذة المشرفين ، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل الإستبانة بما يتناسب مع المتغيرات المراد قياسها .

ثانياً: ثبات الأداة Instrument Reliability

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) وبالتالي معالجة فقرات الإستبانة للتأكد من ثبات أداة القياس ، ومن ثم الوصول إلى معامل الثبات الكلي للإستبانة .

ويتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة ألفا الكلية لجميع متغيرات الدراسة حصلت على نسبة بلغت 97% وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، وهي نسبة مقبولة لأغراض التحليل.

جدول رقم (10)

معامل الإنساق الداخلي (كرونباخ-الفا) لفقرات الإستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	تخفيض التكلفة	15	0.76
2	الجودة	14	0.97
3	المرونة	10	0.87
4	السرعة	13	0.94
5	الإبداع	7	0.88
6	الميزة التنافسية	20	0.93
	المجموع الكلي	79	0.97

3 - 8 : إجراءات توزيع الإستبانة :

بعد استكمال الإستبانة والتأكد من صدق وثبات الأداة تم توزيع الإستبانة على جميع مدراء الإدارة العليا بمجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع (80) إستبانة على 5 شركات ، وقام الباحث بالإجابة على جميع الاستفسارات و الاستيضاحات التي أثيرت من قبل أفراد العينة على فقرات الإستبانة ، وذلك لإيضاح أي لبس فيها ، وقد تمكن الباحث من استرجاع (70) إستبانة، والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

النسبة المئوية للإستبانات المستلمة من مجموع الإستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

ر م	اسم الشركة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستلمة	النسبة المئوية
1	مصنع التحرر لصناعة الصابون ومواد التنظيف.	25	25	%100
2	شركة مصراته لصناعة الصابون ومواد التنظيف.	20	20	%100
3	شركة القلمة لصناعة الصابون ومواد التنظيف.	15	13	%86.6
4	شركة البريق لصناعة الصابون ومواد التنظيف.	10	6	%60
5	شركة النجمة لصناعة الصابون ومواد التنظيف.	10	6	%60
	المجموع الكلي	80	70	% 87.5

### 3-9: نموذج الدراسة المقترح ومتغيراته

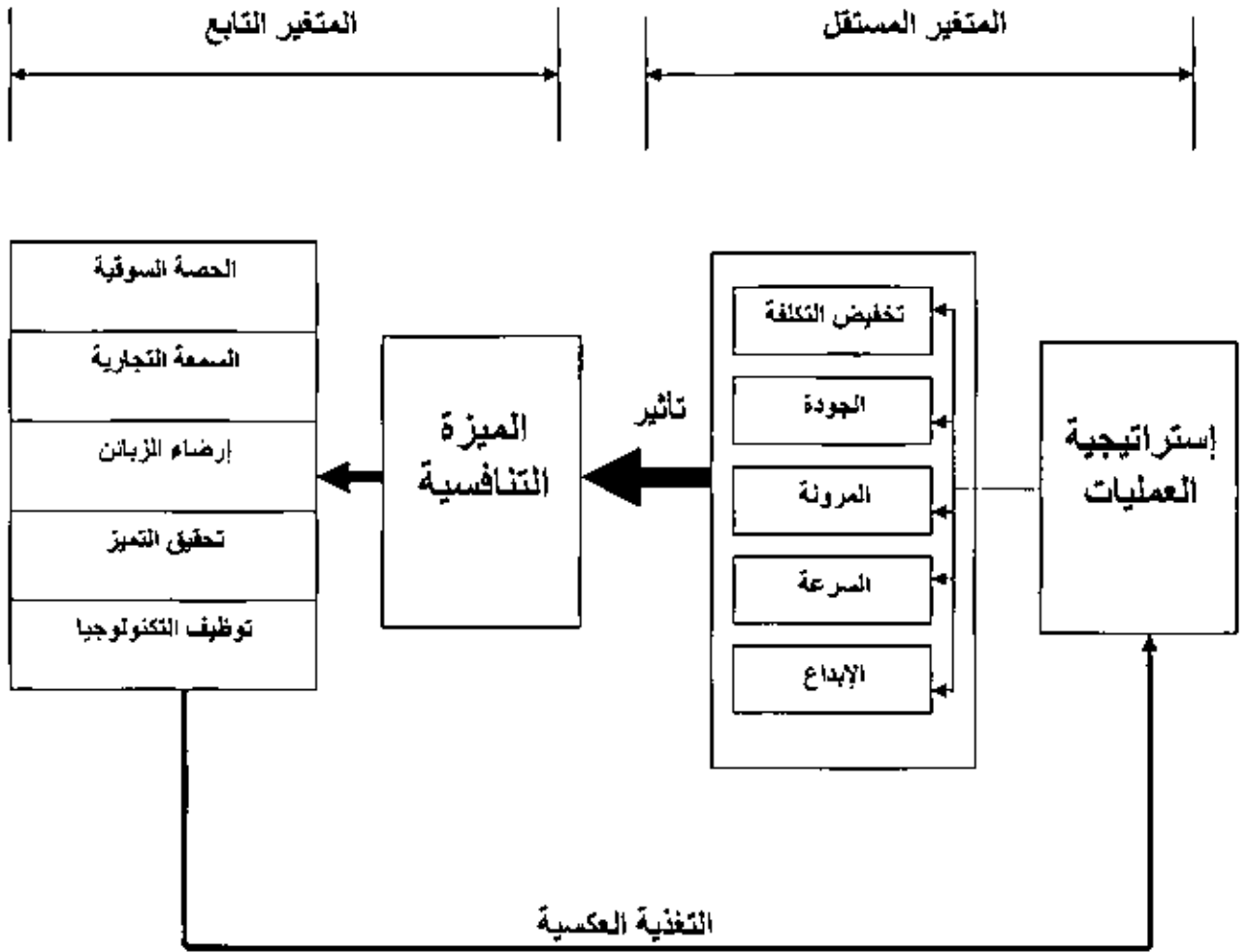
لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها تستخدم منظمات الأعمال العديد من الإستراتيجيات في عملياتها ، والتي قد تختلف من صناعة إلى أخرى ، أو من منظمة إلى أخرى – والتي تم الإشارة إليها في الإطار النظري – حيث أن لكل منظمة مواردها الخاصة والتي ليست بالضرورة أن تكون مشابهة لموارد المنظمات الأخرى في نفس الصناعة فعلى سبيل المثال قد تتحقق الميزة التنافسية لمنظمة ما من خلال تقديم المنتج لزبون بطريقة أسرع من المنافسين ، أو تقديم منتج ذو جودة أعلى ، أو خفض التكاليف ، وكما يمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الإستثمار بشكل أكبر في مجال البحث والتطوير لضمان استمرارية طرح المنتجات الجديدة والتحسين المستمر في طرق الإنتاج لتحسين الكفاءة .

ولغرض المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تم تصميم نموذج مقترح كما هو مبين في الشكل (12) والذي يوضح أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية ، حيث يتكون هذا النموذج من جزئين هما :

• الجزء الأولي: إستراتيجية العمليات (المتغير المستقل) .

• الجزء الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع) .

ويمكن تناولهما كما يأتي:



الشكل (12)  
نموذج الدراسة المقترح

### 3-9-1: متغيرات نموذج الدراسة

يستند نموذج الدراسة المقترح على أسس فكرية ذات علاقة بالتوجهات الإستراتيجية لإدارة الإنتاج والعمليات والتي استحوذت اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين في مجال الإنتاج والعمليات، وفيما يلي عرضاً لأجزاء النموذج المقترح والمتغيرات الرئيسية المرتبطة بكل جزء.

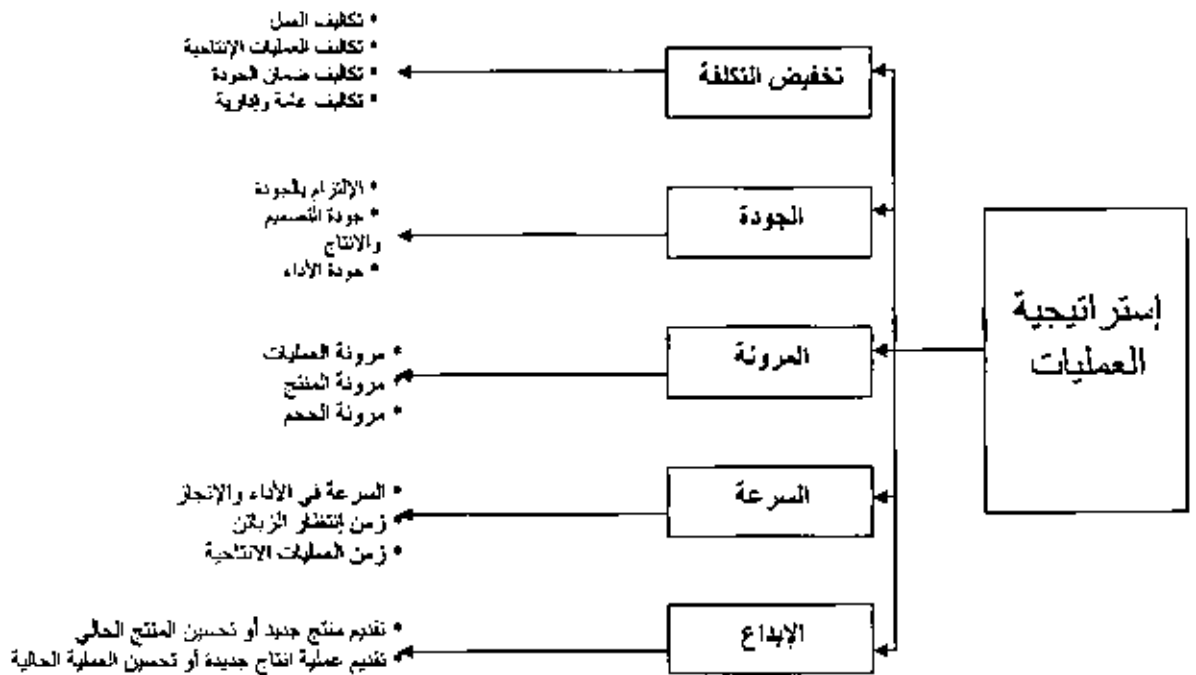
## أ - الجزء الأول من النموذج - إستراتيجية العمليات :

تعتبر إستراتيجية العمليات عن القدرات التنافسية التي تستطيع المنظمة بواسطتها التفوق على المنافسين وتتمثل هذه القدرات في خمس إستراتيجيات تمارسها إدارة العمليات في المنظمات الصناعية والإستراتيجيات هي (Devaraj, et.al.2004):

- إستراتيجية تخفيض التكلفة . - إستراتيجية الجودة .

- إستراتيجية المرونة . - إستراتيجية السرعة . - إستراتيجية الإبداع .

ويجب أن تتواءم هذه الإستراتيجيات فيما بينها ومع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال من جهة أخرى ، وتستطيع المنظمات الصناعية في الجماهيرية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق ممارسة واحدة أو أكثر من هذه الإستراتيجيات وكما هي مبينة بالشكل(13) ، لبلوغ التفوق المنشود على المنافسين.



الشكل (13)

الجزء الأول من النموذج

## أولاً: إستراتيجية تخفيض التكلفة

إن المنافسة المبنية على التكلفة الأقل تعني تقديم المنتجات أو الخدمات بسعر أقل مقارنة بأسعار المنتجات أو الخدمات المنافسة ، لأن السعر يعد من أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمه المنظمات لبناء الإستراتيجية التي تحقق لها الميزة التنافسية ، كما أن دور التكلفة كإستراتيجية عمليات هو تطوير خطة تمكن المنظمة من إستغلال الموارد بكفاءة وفاعلية ، لدعم التنافس المبني على السعر، وبذلك فإن المنظمة يجب أن تركز وبشكل أساسي على تخفيض التكاليف في جميع مراحل عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ، سواء التكاليف المباشرة أو غير المباشرة ، ومن التكاليف التي يجب أن تعمل المنظمة على تخفيضها ما يلي (جهاد، 105، 2004-106):

### 1 - تكاليف العمل:

- يجب على المنظمة تقليل التكاليف المرتبطة بالعاملين عن طريق :
- التدريب السليم للعاملين ، والذي يعمل على تطوير قدراتهم لتعلم مهارات جديدة تمكنهم من تقليل الأخطاء .
- التركيز على سنوات الخبرة والدورات التدريبية ومدى توافق المؤهلات مع الوظيفة المطلوبة وذلك عند استقطاب وتعيين الموظفين.
- تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار مقابل الحوافز على شكل علاوات ومكافآت مالية ، لأن ذلك يعد استثماراً بالنسبة للمنظمة إذا ساهم ذلك في تخفيض تكاليف الوحدة المنتجة ، أي في شكل عائد على الإستثمار .
- مدى اعتماد المنظمة على الحجم الفعلي من الموظفين اللازم للعمل، وذلك لتفادي تكاليف عمل زائدة.

### 2 - تكاليف العمليات الإنتاجية :

يجب على المنظمة أن توفر كل السبل الممكنة لتخفيض تكاليف الإنتاج وهذا يتطلب من المنظمة إجراء التعديلات أو التغييرات على طرق ووسائل

الإنتاج، ومن التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار هي :

– تكلفة تحديد أدوات ومواد الإنتاج.

– تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

– تكلفة مراقبة عمليات الإنتاج بغرض ضمان الكفاءة في استخدام الموارد .

– تكلفة توجيه العملية الإنتاجية لإنتاج نوع خاص من المنتجات .

– تكلفة تدريب العاملين لتقليل الأخطاء في العمل .

3 – تكاليف ضمان الجودة :

تُركز العديد من المنظمات على تقديم المنتجات أو الخدمات التي تتصف

بالجودة العالية، وهذا يتطلب من المنظمة الإنفاق الكافي واللازم للحصول على

منتجات أو خدمات عالية الجودة، ومن التكاليف التي تتعلق بضمان الجودة هي:

– تكاليف فحص المنتجات أثناء وبعد الانتهاء من عملية إنتاجها.

– تكلفة المنتجات المرتجعة.

– تكاليف عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي .

– تكلفة الإلتزام بمواصفات ومقاييس الجودة .

4 – تكاليف عامة وإدارية:

توجد مجموعات أخرى من التكاليف التي يجب على المنظمة مراجعتها

وهي:

– تكاليف البحث والتطوير والذي قد ينتج عنه عائد في المدى الطويل.

– تكاليف تسويق المنتجات عبر وسائل الإعلام المختلفة .

– تكاليف اعتماد المنظمة على مندوبين مبيعات لتسويق منتجاتها .

ثانياً : إستراتيجية الجودة :

تضع العديد من المنظمات قضايا الجودة على رأس أولوياتها التنافسية

بسبب الانتشار الواسع لمفهوم الجودة ومتطلبات تحقيقه ، حيث تواجه المنظمات

صعوبة في الوصول إلى تعريف واضح للجودة الذي يمكن أن يختلف ليتجاوز

الخصائص والصفات والمزايا التي تتمتع بها المنتجات أو الخدمات إلى خصائص



وصفات ومزايا الأنشطة والفعاليات والعمليات في المنظمة ككسل ، وتتجه المنظمات اليوم نحو تبني مفهوم الجودة كإستراتيجية لعملياتها بحيث تستطيع التفوق على المنافسين.

إن إستراتيجية الجودة تتضمن العديد من المرتكزات التي يجب على المنظمة أن تهتم بها وتمثل في الجوانب التالية (قاسم، 2006):

### 1 – الالتزام بالجودة ويتضمن الجوانب التالية :

– مدى التزام الإدارة العليا للمنظمة ببرامج الجودة ، من حيث التركيز على تبني مفهوم الجودة ، والتخطيط للجودة ، والتركيز على تضمين الجودة بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها .

– مدى الاهتمام الذي تُمنحه الإدارة العليا في المنظمة بتوفير الدعم المادي اللازم لتطبيق برامج تحسين الجودة .

– مدى قيام المنظمة بنشر أهداف وسياسات الجودة بين الموظفين ليتمكنوا من فهمها وإدراكها بحيث تنعكس على أدائهم.

– مدى اهتمام المنظمة بإشراك وتدريب الموظفين في البرامج المتخصصة بالجودة، وتحفيزهم اعتماداً على مقاييس الجودة .

– مدى اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بتطوير منتجاتها اعتماداً على الخطط الشاملة للجودة .

### 2 – جودة التصميم والإنتاج وتتمثل في الجوانب التالية:

– تصميم المنتجات بناءً على دراسة رغبات وحاجات العملاء للتخلص من الأنشطة غير اللازمة للعمل وبالتالي تحقيق جودة في التصميم.

– التصميم والإنتاج طبقاً للمواصفات التي تتطلبها الجودة بغرض إرضاء العملاء.

– مدى اهتمام المنظمة بتخصيص الموارد والتسهيلات اللازمة لتغطية برامج الجودة في التصميم والإنتاج .

– مدى تركيز المنظمة على شهادات الجودة العالمية كالأيزو عند تعاملها مع الموردين .

### 3 - جودة الأداء:

وتعني مدى قيام منتجات المنظمة بأداء الوظيفة المطلوبة منها، وترتبط بالجوانب التالية:

— مدى اهتمام المنظمة بتوفير قاعدة بيانات تزودها بأداء منتجاتها بحيث تتضمن قاعدة البيانات التغذية الراجعة من العملاء .

— مدى اهتمام المنظمة بتحليل ومعرفة أسباب المشاكل المتعلقة بجودة أداء منتجاتها

— مدى التزام المنظمة باستخدام المعلومات الناتجة عن عمليات التغذية الراجعة للجودة في تطوير منتجاتها بحيث يتحسن أدائها .

— مدى تركيز المنظمة على وضع معايير الأداء الخاصة بالتصميم.

ثالثاً: إستراتيجية المرونة :

تعبر المرونة عن قدرة المنظمة عن التكيف مع التغير في بيئة العمل وبسرعة مثل تغير حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم ، والتي تؤدي إلى تغير في المنتجات أو الخدمات المقدمة ، والتغير في حجم الإنتاج ، ويجب على المنظمة أن تمتلك القدرة على الإستجابة لمثل هذه التغيرات عن طريق التعامل مع بُعد المرونة كتوجه إستراتيجي ، وأداة تنافس تستخدم من أجل إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات المتنوعة ، وتتمثل إستراتيجية المرونة بالأبعاد التالية (مهدي،14،2003) :

#### 1 - مرونة العمليات وتمثل في الجوانب التالية :

— اهتمام المنظمة بالتغيرات التكنولوجية عند إنتاج وتصميم منتجاتها.

— اهتمام المنظمة باستخدام تكنولوجيا متقدمة في التصميم والإنتاج .

— السرعة في إنتاج منتجات بديلة.

— قدرة المنظمة على إنتاج أكثر من جزء في نفس الوقت.

— التعامل مع التغيرات التي تطرأ على عمليات التصميم والإنتاج .

#### 2 - مرونة المنتج - وتمثل في الجوانب التالية :

— درجة تركيز المنظمة على إنتاج منتجات متعددة الأغراض.

– مدى اهتمام المنظمة بإنتاج منتجات سهلة الفهم والاستخدام .

3 – مرونة الحجم – وتتمثل في الجوانب التالية :

– مدى استجابة المنظمة لتنوع حاجات العملاء .

– قدرة المنظمة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات .

– مدى اهتمام المنظمة بإنتاج منتجات حسب الطلب ( الإيصاء ) .

– قدرة المنظمة على الإستجابة للتغير في حجم الطلب .

رابعاً : إستراتيجية السرعة ( الزمن ) :

تمثل إستراتيجية السرعة ( التسليم ) واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تلجأ إليها المنظمات العاملة في بيئة سريعة التغير وباستمرار ، وتتاقص المنظمات على توصيل منتجاتها للعملاء بأقصر زمن ممكن وذلك لإشباع حاجات العملاء المتمثلة بعدم الرغبة في الانتظار ، والمنظمة الناجحة هي القادرة على خدمة عملائها بسرعة .

إن إستخدام إستراتيجية السرعة لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب أن تسعى المنظمة نحو تقليل الزمن اللازم لتصنيع وتوزيع المنتجات ، وأيضاً تقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات الجديدة ، إن تقليل أزمنة العمل والإنتاج يتطلب من المنظمة التركيز على الجوانب التالية(عبدالستار، 2000، 48-50) :

1 – السرعة في الأداء والإنجاز : وتتمثل في :

– درجة اهتمام المنظمة بإيجاد حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين لدفعهم إلى إنجاز العمل بسرعة .

– درجة تركيز المنظمة على بناء فرق عمل عند تنفيذ أعمالها، لأن فرق العمل تقلل من زمن إنجاز الأعمال .

– درجة قيام المنظمة بتشجيع العاملين على أخذ المخاطرة عند تنفيذ الأعمال مقابل سرعة التنفيذ .

– درجة قيام المنظمة بتفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين لضمان سرعة تنفيذ العمل .

2 – تقليل زمن انتظار الزبائن: ويتمثل في:

– درجة التزام المنظمة بأزمة محددة لتسليم طلبيات الزبائن.

– درجة اهتمام المنظمة بدراسة حاجة الزبائن مسبقاً والإستعداد لإنتاجها .

– درجة التزام المنظمة بالعمل ساعات إضافية لإنتاج الكميات المطلوبة بتسليمها.

3 – تقليل زمن الإنتاج والعمليّة الإنتاجية ككل: وتتمثل في الجوانب التالية:

– درجة تركيز المنظمة على دمج خطوات وإجراءات العمليّة الإنتاجية .

– درجة اعتماد المنظمة على العديد من الموردين لضمان تدفق مدخلات الإنتاج .

– مدى تعاقد المنظمة مع المنظمات الأخرى بقصد إنجاز بعض الأجزاء المطلوبة من المنتجات.

– درجة اهتمام المنظمة بتقسيم وتجزئة عمليّات الإنتاج لتسهيل وتسريع إنجازها .

– درجة اعتماد المنظمة على تقليص زمن تصميم وتطوير المنتج كأساس لمكافأة العاملين.

#### خامساً: إستراتيجية الإبداع

تعتبر إستراتيجية الإبداع عن قدرة المنظمة على الإبداع من خلال البحث والتطوير في تقديم منتجات جديدة ، أو تطوير منتجاتها الحالية ، أو اكتشاف عمليّات إنتاج جديدة ، أو تطوير عمليّاتها الحالية لإنتاج منتجات يصعب على المنافسين تقليدها وبما يضمن لها مركز تنافسي قوي في السوق، والمتمثلة في الجوانب التالية(غسان، 2005، 8) :

– مدى تركيز المنظمة على تقديم عدد من المنتجات الجديدة والتي تختلف في خصائصها أو استخداماتها إلى حد كبير عن خصائص المنتجات المنتجة سابقاً من قبل المنظمة.

– مدى اهتمام المنظمة بتحسين منتجاتها الحالية وزيادة أدائها بشكل كبير من خلال إحداث تغييرات جزئية في عناصرها بهدف تحسين جودتها وتقليل تكاليفها، وتحقيق زيادة في المبيعات.

– مدى تركيز المنظمة على تصميم عمليّات إنتاج جديدة ويشمل ذلك إدخال طرائق تصنيع جديدة ( الإجراءات والنظم ، المعدات ) التي تختلف عن العمليّات

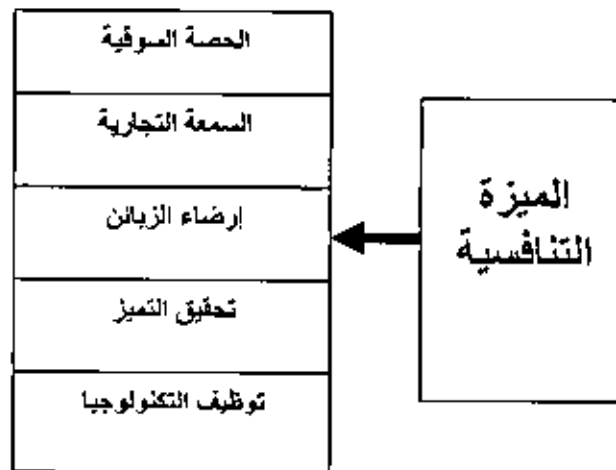
السابقة بهدف إنتاج منتجات جديدة وزيادة جودتها ومرونتها وسرعة تسليمها للزبائن .

– مدى اهتمام المنظمة بتحسين العمليات الإنتاجية القائمة من خلال إحداث تغييرات مهمة تؤدي بدورها إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة وزيادة مرونتها في إنتاج كميات كبيرة .

– درجة اهتمام المنظمة بتطوير وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين .

ب – الجزء الثاني من النموذج – الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بما يحقق لها قيمة مضافة فريدة تمكنها من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ذات الخصائص والصفات التي يعتبرها العملاء ضرورية في المنتج أو الخدمة، والتي تستطيع المنظمة من خلالها التفوق على المنافسين، وتوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية والموضحة في الشكل (14) ومن أهمها (جهاد، 2004، 118):



الشكل (14)

الجزء الثاني من النموذج المقترح

## 1 - الحصّة السوقية :

يستخدم مؤشر الحصّة السوقية ، للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المؤشر يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ، ويستفاد من مؤشر الحصّة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق وعن حركة الزبائن بين سلع المنظمة و سلع المنافسين . ويتمثل في الجوانب التالية :

– درجة اهتمام المنظمة بزيادة الحصّة السوقية اعتماداً على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها .

– درجة اهتمام المنظمة بزيادة الحصّة السوقية اعتماداً على استحداث الفرص لحاجات الزبائن الجديدة.

– درجة اهتمام المنظمة بزيادة الحصّة السوقية، اعتماداً على التخصيص في خدمة قطاع معين من السوق.

– درجة اهتمام المنظمة بزيادة الحصّة السوقية اعتماداً على رفع معدل النمو في المبيعات الحالية.

## 2 - السمعة التجارية:

تعزز المنظمة سمعتها التجارية عن طريق تحسين صورتها الخارجية بحيث تعتمد على مجموعة من العوامل هي:

– العلامة التجارية لمنتجاتها .

– الحصول على براءة الاختراع للمنتجات التي تبتكرها .

– القيام بتقديم الخدمات للمجتمع المحلي .

3 – إرضاء العملاء – ويتمثل في درجة اعتماد المنظمة على الجوانب التالية :

– تقديم منتجات بأدنى سعر ممكن. – تقديم منتجات بخصائص ومواصفات متميزة.

– الإستجابة السريعة للتغير في حاجات العملاء .

– تقديم منتجات سهلة الفهم والاستعمال وبجودة عالية .

4 - التميز : - تحقق المنظمة التميز في أعمالها بالإعتماد على الجوانب التالية:

- تشجيع الإبداع والابتكار .

- الحصول على الموارد النادرة .

- نظم التوزيع و التجهيز .

- صعوبة التقليد لمنتجاتها .

5 - توظيف التكنولوجيا - ويتمثل في الجوانب التالية:

- استخدام تكنولوجيا متقدمة .

- استخدام نظم المعلومات المحوسبة .

- التعقيد في التصميم .

- قواعد المعرفة .

## الفصل الرابع تحليل ومناقشة النتائج

### تمهيد

- 4-1: تحليل وعرض نتائج بيانات خصائص مجتمع الدراسة
- 4-2: تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة
- 4-2-1: متغيرات إستراتيجية العمليات (المتغير المستقل)
- 4-2-2: متغيرات الميزة التنافسية (المتغير التابع)
- 4-3: إختبار فرضيات الدراسة
- 4-3-1: إختبار العلاقة بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية
- 4-3-2: إختبار أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية



## الفصل الرابع

### تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

يوضح هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تعريف البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة وبيان مقدار التأثير والإرتباط بين متغيرات الدراسة، والذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على جميع أسئلة الدراسة، وكما هي موضحة في ما يلي:

#### 4 - أ: تحليل وعرض نتائج بيانات خصائص مجتمع الدراسة

من أجل استكشاف بعض الحقائق المتعلقة بمجتمع الدراسة تم اختبار مجموعة من المتغيرات، الشخصية والوظيفية، وقد تضمنت تلك المتغيرات كل من ( الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، ومدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي )، ويظهر الجدول رقم (12) خصائص مجتمع الدراسة، والتي يمكن تناولها كما يلي:

#### جدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص مجتمع الدراسة ( n=70 )

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
95.7%	67	ذكر
4.3%	3	أنثى
100%	70	المجموع الكلي
18.6%	13	30 فأقل
31.4%	22	30 - أقل من 40 سنة
40%	28	40 - أقل من 50 سنة
10%	7	50 سنة فأكثر
100%	70	المجموع الكلي

25	35.7%	تيلوم متوسط	المؤهل العلمي
13	18.6%	تيلوم عالي	
31	44.3%	مؤهل جامعي	
1	1.4%	دراسات عليا	
70	100%	المجموع الكلي	
23	32.9%	1 - أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في المركز لوظيفة الحالي
13	18.6%	5 - أقل من 10 سنوات	
34	48.5%	أكثر من 10 سنوات	
70	100%	المجموع الكلي	

### 1 - الجنس:

بحسب النتائج الموضحة في الجدول السابق فإن مجتمع الدراسة تكون من (67) ذكور ويشكلون ما نسبته (95.7%) ، أما عدد الإناث فقد كان منخفضاً إلى حد كبير حيث بلغ (4) إناث فقط وبنسبة (4.3%) ، وهي نسبة منخفضة جداً ويمكن أن يستدل من هذه النتائج على قلة مشاركة المرأة الليبية في المناصب الإدارية العليا .

### 2 - العمر:

أشارت النتائج في الجدول رقم (12) إلى أن عدد من أفراد مجتمع الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بلغ (13) وبنسبة (18.6%)، بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - أقل من 40 سنة ) (22) وبنسبة (31.4%)، بينما الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة ) فقد بلغ (28) وبنسبة (40%) وأخيراً فإن أفراد مجتمع الدراسة الذين تجاوزت أعمارهم (50) سنة فقد بلغ (7) وبنسبة (10%) .

ويتبين من هذه النتائج أن معظم المتوسطات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة تقع ضمن الفئتين العمريتين ( 30 - أقل من 40 أو 40 أقل من 50 سنة ) وهذا الإرتفاع في متوسطات الأعمار لأفراد مجتمع الدراسة والذين يشكلون الإدارة العليا في المنظمات قيد الدراسة مؤشر على مدى أهمية وحساسية العمل ، وبالتالي

فإن هذا النوع من الصناعة بحاجة إلى أفراد من ذوي الخبرة الطويلة في مجال عملهم .

### 3 – التحصيل العلمي:

من خلال النتائج المشار إليها في الجدول (12) يتبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من المدراء حاصلين على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل في مجال تخصصاتهم ، مما يمكنهم من فهم مكونات إستمارة الإستبانة والتعامل معها بصورة علمية .

### 4 – مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي :

يتضح من النتائج في الجدول رقم (12) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة ( سنة – أقل من 5 سنوات ) قد بلغ (23) وبنسبة (32.9%) ، أما الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات ) فقد بلغ (13) وبنسبة (18.6%)، وأخيراً فإن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين زاد عدد سنوات خبرتهم عن (10 سنوات ) فقد بلغ (34) وبنسبة (48.6%) ويتبين من هذه النتائج أن أعلى المتوسطات لعدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة، تقع ضمن الفئة ( أكثر من 10 سنوات ) والتي نستدل منها على مدى الخبرة التي يتمتع بها أفراد مجتمع الدراسة ومدى قدرتهم على إعطاء معلومات قيمة.

### 4 – 2 : تحليل وعرض نتائج متغيرات الدراسة

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة الميدانية وهي على النحو التالي:

### 4 – 2 – 1 : متغيرات إستراتيجية العمليات (المتغير المستقل)

فيما يلي عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إستراتيجية العمليات كمتغير رئيسي مستقل تفرع عنه خمس متغيرات فرعية مستقلة وهي على النحو التالي:

## أولاً: إستراتيجية تخفيض التكلفة

إن قدرة المنظمات على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأقل سعر ممكن يتطلب منها تخفيض مستويات التكاليف، وقد أعتمد الباحث في قياس مدى قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بالجاهيرية في تخفيض التكاليف على الأبعاد التالية:

### أ - تكاليف العمل:

يبين الجدول رقم (13) الوسائل التي تمكن المنظمة من تخفيض تكاليف

العمل .

#### للجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد تخفيض

#### تكاليف العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
1	تهتم إدارة منظماتكم بتقديم الدعم المادي لتطوير قدرات العاملين على تعلم مهارات جديدة .	2.77	1.22	14%	55.4%
2	تقوم إدارة منظماتكم باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	3.08	1.28	15%	61.6%
3	تشجع إدارة منظماتكم العاملين على الإبداع والابتكار مقابل حوافز على شكل علاوات ومكافآت مالية.	3.10	1.16	13%	62%
4	تعتمد إدارة منظماتكم على الحجم الفعلي من العاملين اللازم للعمل .	3.24	1.11	13%	64.8%
	المتوسط العام	3.05			60.1%

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة اهتمام المنظمة بتقديم الدعم المادي لتطوير قدرات العاملين على تعلم مهارات جديدة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 2.77 ) والانحراف المعياري ( 1.22 )، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى متوسط حازت على وزن منوي بلغ 55.4 %، كما نستدل من الجدول السابق أن درجة تركيز المنظمة على استقطاب العاملين ذوي

المؤهلات الفنية والعلمية العالية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08) وبانحراف معياري (1.28) وحازت إجابات مجتمع الدراسة على وزن منوي متوسط بلغ (61.6%) ، أما درجة تشجيع المنظمة للعاملين على الإبداع والابتكار مقابل حوافز على شكل علاوات ومكافآت مالية فقد كانت متوسطة أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وانحراف معياري قدره (1.16) وكانت إجابات مجتمع الدراسة ذات وزن منوي متوسط بلغ (62%) ، وفيما يتعلق باعتماد المنظمة على الحجم الفعلي من العاملين اللازم للعمل كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وهو أعلى متوسط وبانحراف معياري (1.11) وحازت إجابات مجتمع الدراسة على وزن منوي متوسط بلغ (64.8%) .

كما يبين الجدول أن المتوسط العام لبعده تخفيض تكاليف العمل قد بلغ (3.05) من مقياس حده الأعلى (5) درجات وبمستوى متوسط ، هذا وقد كانت قيم معامل الاختلاف لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تشير إلى تقارب أفراد مجتمع الدراسة في إجاباتهم على هذه الفقرات ، حيث أنها تراوحت ما بين (13% - 15%) .

ومن هذه النتيجة التي جاءت متوسطة نخلص إلى أن المنظمات التي تنظر إلى المدى القصير تعمل على تخفيض تكاليف العمل ، أما المنظمات التي تنظر إلى المدى الطويل فتري أن الإنفاق على تطوير العاملين أو استقطاب وتعيين العاملين ذوي الخبرة الأطول والمؤهلات العالية وربط الإبداع والابتكار بحوافز مالية هو بمثابة استثمار وليس تكلفة .

#### ب - تكاليف عمليات الإنتاج :

يبين الجدول رقم (14) نتائج الإجابات على الفقرات التي اشتملت عليها أداة الدراسة لقياس تكاليف عمليات الإنتاج.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف عمليات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي
5	تركز إدارة منظماتكم على تحديث وتطوير وسائل الإنتاج بشكل مستمر	3.57	1.11	13.3%	71.4%
6	تهتم إدارة منظماتكم بالرقابة على عمليات الإنتاج لضمان كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد في الإنتاج .	3.93	1.01	12.1%	78.6%
7	تركز إدارة منظماتكم على السعر عند قيامها بعمليات الشراء .	4.46	6.11	73%	89.2%
8	تهتم إدارة منظماتكم بتدريب العاملين وتحسين أدائهم لتفادي الأخطاء في العمل.	3.67	1.26	73%	73.4%
	المتوسط العام	3.91			78.2%

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) إن درجة تركيز منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف على تحديث وتطوير وسائل الإنتاج كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.57 )، والانحراف المعياري ( 1.11 ) ، كما حازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي ( 71.4% ) ، كما أظهرت النتائج أن هنالك اهتمام عالياً من قبل المنظمات المبحوثة بالرقابة على عمليات الإنتاج لضمان كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد في الإنتاج حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.93 ) والانحراف المعياري ( 1.01 )، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى عالي، حازت على وزن مئوي بلغ ( 78.6% ) ، وهذا يساعد على تقليل التكاليف الناتجة عن هدر الموارد ، كذلك أظهرت النتائج أن المنظمات قيد الدراسة لها درجة تركيز عالية على السعر عند قيامها بعمليات الشراء حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.46 ) ، انحراف معياري قدره ( 6.11 ) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بوزن مئوي بلغ ( 89.2% )، كما أن النتائج المبينة في الجدول السابق أظهرت أن لدى المنظمات المبحوثة درجة اهتمام

عالية بتدريب العاملين وتحسين أدائهم لتفادي الخطأ في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (1.26) وتحصلت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بوزن متوي بلغ (73.4%).

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لبعد تخفيض تكاليف عمليات الإنتاج بلغ (3.91) من مقياس حده الأعلى ( 5 ) درجات وبمستوى عالي ، هذا وقد كانت قيم معامل الاختلاف لإجابات أفراد مجتمع الدراسة تشير إلى تقارب في إجاباتهم على الفقرات ( 5 ، 6 ، 8 ) حيث تراوحت ما بين ( 12% - 15 % ) ، وهي تعد أقل تشتتاً وأكثر تجانساً في الإجابات بينما الفقرة ( 7 ) كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً في الإجابات إذ بلغ معامل الاختلاف بها ( 73 % ) .

ويرى الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف عمليات الإنتاج أن لدى منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف درجة تركيز عالية تجاه تخفيض مستويات التكاليف في جميع مراحل عمليات الإنتاج لذا فإن التكلفة المترتبة من جراء تحديث أدوات ووسائل الإنتاج يمكن التخفيف من أثرها عن طريق قيام المنظمات المبحوثة بمراقبة عمليات الإنتاج بما يضمن الكفاءة في استخدام الموارد من جهة والتركيز على السعر عند القيام بعمليات الشراء من جهة أخرى ، أما الاهتمام بالتدريب وبدرجة عالية لتقليل الأخطاء في العمل فهذا يعتبر استثمار وليس تكلفة لأن التكلفة الحقيقية هي الناتجة عن حدوث خطأ في الوحدات المنتجة والتي تعد تكلفتها أعلى من تكلفة التدريب نفسه .

#### ج - تكاليف ضمان الجودة :

يبين الجدول رقم (15) النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يخص بُعد تخفيض تكاليف ضمان الجودة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بعد تخفيض تكاليف ضمان الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
9	تقوم إدارة منظمتكم بفحص الوحدات المنتجة أثناء وبعد الانتهاء من عملية إنتاجها لضمان جودتها .	3.67	1.09	%13	%73.4
10	تركز إدارة منظمتكم على تخفيض نسب للوحدات المعيبة والمرتجة من المنتجات التي تنتجها.	3.6	0.99	%12	%72
11	تقوم إدارة منظمتكم بعمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي لمنتجاتها .	3.77	1.05	%12	%75.4
	المتوسط العام	3.68			%73.6

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بأعمال فحص منتجاتها أثناء وبعد الإنتهاء من عملية إنتاجها لضمان جودتها كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة ( 3.67 ) وانحراف معياري ( 1.09 ) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي ( 73.4 % ) ، كما أظهرت النتائج في الجدول السابق وجود تركيز عالي لدى المنظمات المبحوثة على تخفيض نسب الوحدات المرتجة والمعيبة التي تنتجها حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.6) وانحراف معياري ( 0.99 ) ، كما حازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي ( 72% ) ، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة قيام هذه المنظمات بعمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.77 )، وانحراف معياري (1.05)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي



(75.4%)، وتعزي هذه النتيجة إلى حرص المنظمات قيد الدراسة على تقديم منتجات تحقق مواصفات ومقاييس الجودة بصرف النظر عن التكلفة.

#### د - التكاليف العامة والإدارية :

يبين الجدول رقم (16) نتائج الفقرات التي اشتملت عليها أداة القياس لقياس مستوى التكاليف العامة والإدارية من حيث الإنفاق على البحوث والتطوير والتسويق ومدى قدرتها على تخفيض التكاليف كل ما أمكن ذلك.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد تخفيض التكاليف العامة والإدارية

رقم فقرة	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المتوي
12	تهتم إدارة منظماتكم بتخصيص جزء من مواردها لأغراض البحث والتطوير .	2.95	1.11	13%	59%
13	تقوم إدارة منظماتكم بتسويق منتجاتها عبر وسائل الإعلام المختلفة.	2.65	1.22	14%	53%
14	تعتمد إدارة منظماتكم على مندوبي مبيعات لتسويق منتجاتها .	3.03	1.27	15%	60.6%
15	تركز إدارة منظماتكم على سياسة تقليل التكاليف كل ما أمكن ذلك.	3.65	1.03	12%	73%
	المتوسط العام	3.07			61.4%

يتضح من الجدول رقم (16) أن درجة اهتمام المنظمات المبحوثة بتخصيص جزء من مواردها لأغراض البحث والتطوير جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 2.95 )، وانحراف معياري ( 1.11 )، وحصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المتوي ( 59 % ) ، كما أشارت نتائج الجدول السابق حول قيام منظمات صناعة الصابون بتسويق منتجاتها عبر وسائل الإعلام المختلفة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة ( 2.65 ) وانحراف معياري ( 1.22 ) ، وحازت إجابات مجتمع

الدراسة على مستوى متوسط أيضاً بلغ وزنه المنوي ( 53% ) ، أما درجة تركيز المنظمات قيد الدراسة في اعتمادها على مندوبي مبيعات كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.03 ) ، وانحراف معياري ( 1.27 )، كما حازت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي ( 60.6 % )، كما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة تركيز المنظمات المبحوثة على سياسة تخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.65 )، وانحراف معياري ( 1.03 )، وتحصلت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي (73%).

ويرى الباحث أن منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف وحسب ما أظهرت النتائج أنها تعبر عن نظرة إستراتيجية في عمليات الإنفاق المختلفة .  
وبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية العامة بأبعاد إستراتيجية التكلفة وترجمتها.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية تخفيض التكلفة

البعء	المتوسط الحسابي	ترجمة المتوسط الحسابي
تكاليف العمل	3.05	متوسط
تكاليف عمليات الإنتاج	3.91	عالي
تكاليف ضمان الجودة	3.68	عالي
التكاليف العامة والإدارية	3.07	متوسط
إستراتيجية تخفيض التكلفة	3.42	متوسط

من نتائج الجدول أعلاه يرى الباحث أن واقع إستراتيجية تخفيض التكلفة في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف يعبر عن النظرة الإستراتيجية لتلك المنظمات، إذ الإنفاق الذي عبر عنه المدبرون غالباً ما يعزى إلى النظرة بعيدة المدى والتي يرون أنها تحقق مكاسب في المستقبل.

## ثانياً : إستراتيجية الجودة

تعد قضية الجودة من أهم الأولويات التنافسية التي تحاول المنظمات عن طريقها التفوق على المنافسين وتتضمن إستراتيجية الجودة العديد من الأبعاد التي يجب على منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف الاعتماد عليها وهي :

أ - الالتزام بالجودة :

يبين الجدول رقم (18) نتائج إجابات مجتمع الدراسة حول مدى التزام هذه المنظمات بالجودة حيث اشتملت أداة القياس على ستة فقرات لقياس هذا البعد.

للجدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد الإلتزام  
بالجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
1	تركز الإدارة العليا بمنظمتكم على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية.	3.53	1	12 %	70.6 %
2	تهتم الإدارة العليا بمنظمتكم بتوفير الدعم المادي لتطبيق برامج تحسين الجودة .	3.30	1.10	13 %	66 %
3	تقوم الإدارة العليا بمنظمتكم على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين .	3.34	1.14	13 %	66.8 %
4	تهتم الإدارة العليا في منظمتكم بالمشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني .	3.21	1.14	13 %	64.2 %
5	تقوم الإدارة العليا في منظمتكم بمكافأة العاملين اعتماداً على مقاييس الجودة .	2.74	1.14	13 %	54.8 %
6	تتأكد الإدارة العليا بمنظمتكم من تنفيذ سياسات الجودة باستمرار .	3.5	1	12 %	70 %
	المتوسط العام	3.27			65.4 %

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن درجة تركيز الإدارة العليا بهذه المنظمات على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.53 ) ، والانحراف المعياري ( 1 ) ، كما حازت إجابات

أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي ( 70.6 % ) ، أما درجة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي لتطبيق برامج تحسين الجودة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.30 ) والانحراف المعياري ( 1.10 ) ، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بوزن مئوي بلغ ( 66% ) ، كما أن درجة قيام الإدارة العليا على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.34 ) ، والانحراف المعياري ( 1.14 ) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بوزن مئوي بلغ ( 66.8% ) ، كما تبين من نتائج الجدول السابق أن درجة اهتمام الإدارة العليا في المشاركة في نوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.21 ) ، والانحراف المعياري ( 1.11 ) ، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المئوي ( 64.2 % ) .

كما يتضح من نتائج الجدول أيضاً أن درجة قيام المنظمات قيد الدراسة بمكافأة العاملين اعتماداً على مقاييس الجودة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 2.74 ) ، والانحراف المعياري ( 1.14 ) ، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المئوي ( 54.8 % ) ، بينما درجة تأكيد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على تنفيذ سياسات الجودة باستمرار كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.5 ) ، والانحراف المعياري ( 1 ) ، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي ( 70 % ) .

وقد أكد المتوسط الحسابي العام على وجود اهتمام متوسط من قبل منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بالالتزام بالجودة حيث بلغ ( 3.27 ) .

#### ب - جودة التصميم والإنتاج :

الجدول رقم (19) يبين نتائج أداة القياس حول مدى التزام هذه المنظمات بجودة تصميم والإنتاج حسب إجابات مجتمع الدراسة.

### الجدول رقم (19)

لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد جودة التصميم والإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي
7	تقوم إدارة منظمتكم بتصميم منتجاتها وفق حاجات ورغبات الزبائن .	3.6	1	12 %	72 %
8	منتجات منظمتكم مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية .	3.59	0.99	12 %	79 %
9	تسعى إدارة منظمتكم لإرضاء الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة .	3.77	1	12 %	75.4 %
10	تركز إدارة منظمتكم على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادات الجودة العالمية الأيزو (ISO).	3.00	1	12 %	60 %
	المتوسط العام	3.58			71.6 %

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتصميم منتجاتها اعتماداً على حاجات ورغبات الزبائن كانت عالية وبمتوسط حسابي قدره ( 3.6 ) ، وانحراف معياري ( 1 ) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي ( 72 % ) ، كما أن هنالك تركيز عالي من قبل المنظمات قيد الدراسة على الإلتزام بإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.95 ) ، والانحراف المعياري (0.99)، والوزن المئوي وإجابات مجتمع الدراسة بلغ (79%)، كما أشارت النتائج إلى وجود اهتمام عالي لإرضاء الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.77 ) ، والانحراف المعياري (1) ، كما حازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي (75.4%) ، بينما درجة تركيز إدارة المنظمات قيد الدراسة على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادات الجودة العالمية الأيزو (ISO) جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.0) ، والانحراف

المعياري (1) ، وحصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي ( 60% ) .

ومما يعزز النتائج أيضاً أن الانحراف المعياري للإجابات كانت بين (0.99 – 1)، ومعامل إختلاف ( 12% ) هذا يدل على توافق إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، وقد أكد المتوسط العام للإجابات والبالغ ( 3.58 ) على وجود اهتمام عالي من قبل منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بجودة التصميم والإنتاج .

### ج – جودة الأداء:

يبين الجدول رقم (20) نتائج الإجابات حول مدى قيام منتجات المنظمات قيد الدراسة بأداء الوظيفة المطلوبة منها والتي تمثل جودة الأداء.

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد جودة الأداء

رقم لفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
11	تهتم إدارة منظمتكم بتخفيض معدل الوحدات المرتجعة إلى أدنى حد ممكن.	3.38	1	12 %	67.6 %
12	تهتم إدارة منظمتكم بتوفير أساليب متعددة للرقابة على جودة أداء منتجاتها.	3.5	1	12 %	70 %
13	تقوم إدارة منظمتكم بتحليل ومعرفة أسباب المشاكل المتعلقة بجودة أداء منتجاتها.	3.66	1	12 %	73.2 %
14	تركز إدارة منظمتكم على وضع معايير خاصة بجودة الأداء .	3.5	1	12 %	70 %
	المتوسط العام	3.51			70.2 %

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن درجة اهتمام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتخفيض معدل الوحدات المرتجعة (غير المطابقة للمواصفات) إلى أدنى حد ممكن كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.38 )، والانحراف المعياري (1)، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (67.6%)، أما درجة اهتمام المنظمات المبحوثة بتوفير

أساليب متعددة للرقابة على جودة أداء منتجاتها كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.5)، والانحراف المعياري (1)، وحصلت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بوزن منوي (70%)، بينما كانت درجة قيام إدارة المنظمات قيد الدراسة بتحليل ومعرفة أسباب المشاكل المتعلقة بجودة أداء منتجاتها عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، والانحراف المعياري (1)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بوزن منوي بلغ (73.2%)، كما أن درجة تركيز إدارات المنظمات المبحوثة بوضع معايير خاصة بجسودة الأداء كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.5)، والانحراف المعياري (1)، وكان مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة عالي حيث بلغ وزنه المنوي (70%) وقد أكد المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51)، على وجود اهتمام عالي بجودة الأداء من قبل منظمات قيد الدراسة.

ويبين الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية لإستراتيجية الجودة وترجمتها.

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية الجودة

البيعد	المتوسط الحسابي	ترجمة المتوسط الحسابي
الإلتزام بالجودة	3.27	متوسط
جودة التصميم والإنتاج	3.58	عالي
جودة الأداء	3.51	عالي
إستراتيجية الجودة	3.45	متوسط

يتضح من الجدول رقم (21) أن درجة اهتمام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بجودة التصميم والإنتاج كانت عالية وبمتوسط (3.58)، أما درجة التركيز على جودة الأداء كانت عالية أيضاً بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51)، بينما كانت درجة الإلتزام بالجودة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.27).

بناء على النتائج السابقة يرى الباحث أن المنظمات المبحوثة تهتم بقضايا الجودة كتوجه استراتيجي وبدرجة متوسطة بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس إستراتيجية الجودة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة ( 3.45 ).  
ثالثاً : إستراتيجية المرونة :

إن المرونة تُعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وتتمثل المرونة بالأبعاد التالية :  
أ - مرونة العمليات :

يبين الجدول رقم (22) نتائج أداء القياس لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى مرونة العمليات في المنظمات قيد الدراسة.

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لآراء مجتمع الدراسة حول بُعد مرونة العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
1	تستطيع إدارة منظمتكم المناورة بالمعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات المصنع.	3.43	0.89	10 %	68.6 %
2	تهتم إدارة منظمتكم بالتغيرات التكنولوجية عند تصميم وإنتاج منتجاتها.	3.45	0.91	10 %	69 %
3	لإدارة منظمتكم القدرة على الإستجابة المرعبة للتغيرات في تصاميم منتجاتكم	3.57	0.98	11 %	71 %
4	لإدارة منظمتكم القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات	3.71	0.78	9 %	74.2 %
5	لدى إدارة منظمتكم مكائن يمكن إجراء عليها عمليات متعددة	3.21	1	12 %	64.2 %
	المتوسط العام	3.47			69.4 %

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن قدرة إدارة منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف على المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات المصنع كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.43) ، والانحراف المعياري (0.89)، وحازت أفراد مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه



المثوي (68.6%)، كما أن درجة اهتمام هذه المنظمات بالتغيرات التكنولوجية إن تصميم وإنتاج منتجاتها جاءت متوسطة أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، والانحراف المعياري (0.9)، كما حصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المثوي (69%)، أما قدرتها على الإستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم منتجاتها كانت عالية بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.57)، والانحراف المعياري (0.98)، والوزن المثوي لإجابات مجتمع الدراسة بلغ (71%) بمستوى عالي، بينما قدرتها على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.78)، كما حازت إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المثوي (74.2%)، أما مستوى المكائن لدى هذه المنظمات كان متوسط من حيث تنوع وتعدد العمليات التي يمكن إجراؤها عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.21)، والانحراف المعياري (1)، وحازت إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى متوسط بوزن مثوي بلغ (64.2%)، ونستدل من المتوسط العام البالغ (3.47) على أن مرونة العمليات لهذه المنظمات وفق إجابات عينة الدراسة متوسطة.

ب - مرونة المنتج:

يبين الجدول رقم (23) نتائج أداة القياس لأراء مجتمع الدراسة حول مرونة المنتج بالمنظمات قيد الدراسة.

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد مرونة

المنتج

رقم الفقرة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المثوي
6	تنتج منظماتكم منتجات سهلة الفهم والاستعمال .	3.84	0.71	8%	77%
7	تقوم منظماتكم بإنتاج منتجات يمكن الاعتماد عليها .	4.00	0.70	8%	80%
	للمتوسط العام	3.92			78.5%

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن قدرة منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف على إنتاج منتجات سهلة الفهم والاستعمال جاءت عالية،

حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.84 ) ، وانحراف معياري ( 0.71 ) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي ( 77 % ) ، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة قيام هذه المنظمات بإنتاج منتجات يمكن الاعتماد عليها كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4) وانحراف معياري (0.70) كما حازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي ( 80 % ) ، وتؤكد هذه النتيجة على وجود مرونة في المنتجات التي تنتجها منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بدلالة المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92) .

### ج - مرونة الحجم :

يبين الجدول (24) آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مرونة الحجم بالمنظمات المبحوثة .

الجدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لآراء مجتمع الدراسة حول بُد مرونة الحجم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
8	تستجيب إدارة منظماتكم لتنوع حاجات ورغبات الزبائن .	3.84	0.75	9 %	77 %
9	تستطيع إدارة منظماتكم الإستجابة بسرعة للتغيرات في حجم الطلب	3.68	0.86	10 %	73.6 %
10	تستطيع إدارة منظماتكم الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات وبسهولة	3.81	0.74	9 %	76.2 %
	المتوسط العام	3.77			75.6 %

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (24) أن هنالك استجابة وبدرجة عالية من قبل منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتنوع حاجات ورغبات الزبائن حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.84 ) ، والانحراف المعياري ( 0.75 ) ، كما حازت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي (77%)، كما أن هنالك استجابة سريعة أيضاً من قبل هذه المنظمات للتغيرات في حجم الطلب وبدرجة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ( 3.68 ) والانحراف المعياري ( 0.86 ) كما كان الوزن المنوي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عالية

بلغ (73.6) ، أما قدرة هذه المنظمات على الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات وبسهولة كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.81 ) ، والانحراف المعياري ( 0.74 ) ، كما حازت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي ( 76.2 % ) ، وقد أكد المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ ( 3.77 ) على وجود مرونة الحجم لدى منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف حسب ما يعتقد به المديرين في تلك المنظمات.

ويبين الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية المرونة.

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية المرونة

البعد	المتوسط الحسابي	ترجمة المتوسط الحسابي
مرونة العمليات	3.47	متوسط
مرونة المنتج	3.92	عالي
مرونة الحجم	3.77	عالي
إستراتيجية المرونة	3.72	عالي

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المديرين في هذه المنظمات يبدون اهتماماً عالياً بالمرونة كتوجه إستراتيجي والذي يؤكد المتوسط العام البالغ (3.72).  
رابعاً: إستراتيجية السرعة

تتطلب إستراتيجية السرعة أن تسعى المنظمة نحو تقليل أزمدة أعمالها وعملياتها من خلال التركيز على الأبعاد التالية:  
أ - السرعة في الأداء والإنجاز :

يبين الجدول (26) نتائج أداة القياس لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول سرعة الأداء والإنجاز في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف .

الجدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد سرعة الأداء والإنجاز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
1	تهتم إدارة منظمكم بخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين .	3.03	0.97	11 %	60.6 %
2	إدارة منظمكم قادرة على تطوير منتجاتها الحالية بسرعة .	3.36	1	12 %	67.2 %
3	العاملون في منظمكم قادرين على الإنتهاء من العمل المطلوب منه في الوقت المحدد وبسرعة وببون أخطاء	3.08	1.08	12 %	61.6 %
4	تقوم إدارة منظمكم بتفويض الصلاحيات للمراء العاملين في إتخاذ القرارات لضمان سرعة تنفيذ العمل .	3.58	1.1	13 %	70 %
	المتوسط لعام	3.24			64.8 %

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (26) أن درجة اهتمام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.03 ) ، والانحراف المعياري (0.97) ، وحصلت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى متوسط وبوزن منوي بلغ (60.6%) ، أما قدرة هذه المنظمات على تطوير منتجاتها الحالية وبسرعة كانت متوسطة أيضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي ( 3.36 ) ، والانحراف المعياري (1) ، والوزن المنوي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة بلغ (67.2) كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن قدرة العاملين على إنجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد وبسرعة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.08 ) ، والانحراف المعياري (1.08) ، والوزن المنوي لإجابات مجتمع الدراسة كان متوسط إذ بلغ (61.6%) ، بينما يرى المديرون في هذه المنظمات أن درجة تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرار لضمان سرعة تنفيذ العمل كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات (3.5) ، والانحراف المعياري (1.1) ، وحازت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي (70%) ، كما أن المتوسط العام

يشير إلى درجة متوسطة حيث بلغ (3.24) وهذا يسئل على أن سرعة الأداء والإنجاز في هذه المنظمات متوسطة.

ب – زمن انتظار الزبائن:

يبين الجدول (27) آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتقليل زمن انتظار الزبائن مما يعني السرعة في العمل.

الجدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لآراء مجتمع الدراسة حول بُعد زمن انتظار الزبائن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي
5	تلتزم إدارة منظماتكم بتلبية طلبات الزبائن في المواعيد المحددة .	3.66	1.04	12 %	73.2 %
6	تهتم إدارة منظماتكم بالتعرف مسبقاً على حاجات ورغبات الزبائن والإستعداد لتنفيذها	3.23	1.07	13 %	64.2 %
7	تهتم إدارة منظماتكم بتقليل مدة انتظار الزبائن مقارنة بالمنظمات المنافسة .	3.43	1.07	13 %	68.6 %
8	تلتزم إدارة منظماتكم بالعمل ساعات إضافية لتلبية العمل المطلوب منها .	3.47	1.03	12 %	69.4 %
	المتوسط العام	3.45			68.9 %

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (27) أن درجة التزام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتلبية طلبات الزبائن في المواعيد المحددة كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، والانحراف المعياري (1.04)، وبينما إجابات أفراد مجتمع الدراسة حصلت على مستوى عالي بلغ وزنه المئوي (73.2%)، أما اهتمام إدارة هذه المنظمات بالتعرف مسبقاً على حاجات ورغبات الزبائن والإستعداد لتنفيذها كانت متوسطة . إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، والانحراف المعياري (1.07)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بوزن مئوي قدره (64.6%) ، كما أظهرت النتائج أن درجة الإهتمام

بتقليل مدة انتظار الزبائن مقارنة بالمنافسين كانت متوسطة بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.43)، والانحراف المعياري (1.07)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (68.6%)، كما كانت درجة التزام إدارة هذه المنظمات بالعمل ساعات إضافية لتلبية العمل المطلوب منها كانت متوسطة أيضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، والانحراف المعياري (1.03)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (69.4%)، أما المتوسط الحسابي العام فيشير إلى درجة اهتمام متوسطة حيث بلغ (3.45)، وهذا يدل على أن اهتمام هذه المنظمات بتقليل زمن انتظار الزبائن متوسط.

### ج – زمن العمليات الإنتاجية :

يبين الجدول رقم (28) نتائج أداة القياس لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول

مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بتقليل زمن العمليات الإنتاجية.

الجدول رقم (28)

للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد زمن العمليات الإنتاجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
9	تتدفق المواد اللازمة للإنتاج بين العمليات بشكل منسظم وفي الوقت المناسب .	3.17	1.12	% 13	% 63.4
10	تعتمد إدارة منطمتكم على العديد من الموردين لضمان تدفق مسدخلات الإنتاج .	3.44	0.89	% 10	% 68.8
11	تهتم إدارة منطمتكم بتشجيع العاملين على إبتكار طرق ووسائل جديدة لتقليل مراحل العمليات الإنتاجية	2.93	1.12	% 13	% 85.6
12	تركز إدارة منطمتكم على دمج خطوات وإجراءات الإنتاج بهدف تسريع إنتاجها	3.07	1.04	% 12	% 61.4
13	تستخدم إدارة منطمتكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المفاجئة .	3.21	1.08	% 13	% 64.2
	المتوسط العام	3.16			% 63.3

تشير النتائج المبينة في الجدول (28) إلى أن درجة تدفق المواد اللازمة للإنتاج بين العمليات بشكل منتظم وفي الوقت المناسب كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، والانحراف المعياري (1.12)، والوزن المنوي لإجابات مجتمع الدراسة بلغ (63.4%) ، أما درجة اعتماد إدارة هذه المنظمات على العديد من الموردين لضمان تدفق مدخلات الإنتاج كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) ، والانحراف المعياري (0.89)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (68.8%)، كما أن درجة اهتمام إدارة المنظمات قيد الدراسة بتشجيع العاملين على ابتكار طرق ووسائل جديدة لتقليل مراحل العمليات الإنتاجية كانت متوسطة أيضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.93)، والانحراف المعياري (1.12)، وحصلت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بوزن منوي بلغ (58.6%) ، كما أظهرت النتائج أن درجة التركيز على دمج خطوات وإجراءات الإنتاج بهدف تسريع إنتاجها كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) ، والانحراف المعياري (1.04) ، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (61.4%)، أما درجة مدى استخدام إدارة هذه المنظمات لسياسة مخزون أمان لتأمين سرعة الاستجابة بالطلبات المفاجئة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) ، والانحراف المعياري (1.08) ، وبلغ الوزن المنوي لإجابات مجتمع الدراسة (64.2%) ، ومما يعزز النتائج أن الانحراف المعياري للإجابات كان بين (0.89 – 1.12) وبلغ المتوسط العام (3.16) وهو يمثل درجة متوسطة .

ويبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية السرعة.

جدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية السرعة

البيعد	للمتوسط الحسابي	ترجمة المتوسط الحسابي
سرعة الأداء والإنجاز	3.24	متوسط
زمن لتتظار الزبائن	3.45	متوسط
زمن العمليات الإنتاجية	3.16	متوسط
إستراتيجية السرعة	3.28	متوسط

يتضح من الجدول (29) أن المديرين في منظمات صناعة الصابون يبدون اهتماماً متوسطاً بالسرعة كتوجه استراتيجي وهذا ما يبينه المتوسط العام لإستراتيجية السرعة البالغ ( 3.28 ).

خامساً : إستراتيجية الإبداع :

تتطلب استراتيجية الإبداع أن تقوم المنظمة من خلال البحث والتطوير بتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تقديم عمليات إنتاج جديدة أو تحسين العمليات الحالية وذلك من خلال التركيز على الأبعاد التالية :

أ - تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد:

يبين الجدول (30) نتائج أداة القياس لأراء مجتمع الدراسة حول قدرة منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف على تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة .

الجدول رقم (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأراء مجتمع الدراسة حول بُعد تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
1	تركز إدارة منظماتكم على تطوير منتجاتها وبشكل مستمر بحيث يصعب على المنافسين تقليدها .	3.16	1.04	12 %	63.2 %
2	تهتم إدارة منظماتكم بإضافة خصائص معينة لمنتجاتها الحالية تلبية لرغبات الزبائن .	3.36	1.03	12 %	67.2 %
3	تهتم إدارة منظماتكم بتقديم منتجات جديدة للسوق تختلف عن منتجاتها السابقة.	3.61	0.92	11 %	72.2 %
	المتوسط العام	3.38			67.5 %

من النتائج الواردة بالجدول (30) يتضح أن درجة تركيز إدارة المنظمات قيد الدراسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.16)، والانحراف المعياري (1.04)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه النسبي (63.2%) ، أما درجة الإهتمام بإضافة خصائص معينة لمنتجاتها الحالية تلبية لرغبات الزبائن جاءت



متوسطة أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، والانحراف المعياري (1.03)، وحصلت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بوزن منوي بلغ (67.2%)، بينما درجة الإهتمام بتقديم منتجات جديدة للسوق تختلف عن منتجاتها السابقة كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.61%)، وانحراف معياري (0.92)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى عالي بلغ وزنه المنوي (72.2%).

كما يبين الجدول أن المتوسط العام لقدرة المنظمات قيد الدراسة على تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة (3.38) على مقياس حده الأعلى بمستوى متوسط، وهذا يدل على اهتمام متوسط من قبل هذه المنظمات بهذا البعد.

#### ب - تطوير عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة:

يبين الجدول (31) آراء المديرين في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف حول قدرة هذه المنظمات على تطوير عملياتها الإنتاجية الحالية أو تقديم عمليات إنتاجية جديدة.

#### الجدول رقم ( 31 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لآراء مجتمع الدراسة حول بُعد تطوير

عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
4	تقوم إدارة منظمتكم بتطوير عملياتها الإنتاجية الحالية بشكل دائم كلما دعت الضرورة لذلك .	3.28	0.69	11%	65.6%
5	تركز إدارة منظمتكم على تحديث معدات ومكان عملها الإنتاجية .	3.30	1.14	13%	66%
6	تمت التقنيات التي تستخدمها منظمتكم في عملياتها الإنتاجية متطورة .	3.00	1.27	15%	66%
7	تهتم إدارة منظمتكم بتقديم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن السابقة.	3.20	1.01	12%	64%
	المتوسط العام	3.20			63.9%

تبين نتائج الجدول (31) أن درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف حسب آراء مجتمع الدراسة بتطوير عملياتها الحالية وبشكل دائم كلما دعت الضرورة لذلك كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28)،

والانحراف المعياري (0.96) وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (65.6%) ، كما جاءت درجة تركيز هذه المنظمات على تحديث معدات ومكانن عملياتها الإنتاجية متوسطة بلغ المتوسط الحسابي بإجابات (3.30)، والانحراف المعياري (1.14)، والوزن المنوي لإجابات مجتمع الدراسة بلغ (66%)، أما مستوى التقنيات التي تستخدمها هذه المنظمات من حيث حداتها كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00) ، والانحراف المعياري (1.27)، والوزن المنوي لإجابات مجتمع الدراسة كان متوسط بلغ (60%) ، بينما كانت درجة الإهتمام بتقديم عمليات جديدة جاءت متوسطة أيضاً بلغ المتوسط الحسابي (3.20)، والانحراف المعياري (1.01)، وحازت إجابات مجتمع الدراسة على مستوى متوسط بلغ وزنه المنوي (64%)، كما يدل المتوسط الحسابي العام إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد والذي بلغ (3.20) على الإهتمام المتوسط من قبل هذه المنظمات بتطوير أو تحديث عملياتها الإنتاجية .

ويبين الجدول (32) المتوسطات الحسابية العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية الإبداع.

جدول رقم (32)

للمتوسطات العامة وترجمتها لأبعاد إستراتيجية الإبداع

البعـد	المتوسط الحسابي	ترجمة للمتوسط الحسابي
تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد	3.38	متوسط
تطوير عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة	3.20	متوسط
المتوسط العام لإستراتيجية الإبداع	3.29	متوسط

يتضح من نتائج الجدول (32) أن المديرين في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف يبدون اهتماماً متوسطاً بالإبداع كتوجه إستراتيجي وهذا ما يبينه المتوسط العام لإستراتيجية الإبداع البالغ ( 3.29 ) .

#### 4 - 2 - 2 : متغيرات الميزة التنافسية ( المتغير التابع )

فيما يلي عرض النتائج الإحصائية لإجابات مجتمع الدراسة بخصوص الميزة التنافسية كمتغير رئيسي تابع تفرع عنه خمس متغيرات فرعية وهي على النحو التالي:

أولاً : زيادة الحصة السوقية

يظهر الجدول (33) نتائج أداة القياس لأراء مجتمع الدراسة حول عوامل زيادة الحصة السوقية ودرجة اعتماد منظمات صناعة الصابون عليها.

جدول رقم (33)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الاعتماد على مؤشر زيادة الحصة السوقية

ت	تهتم إدارة منظمتكم بزيادة الحصة السوقية اعتماداً على :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد
1	البحث عن أسواق جديدة .	3.47	0.98	متوسطة
2	اعتماد الفرص في تقديم منتجات جديدة .	3.48	0.92	متوسطة
3	التخصص في خدمة قطاع معين من السوق .	3.21	0.88	متوسطة
4	رفع معدل النمو في المبيعات الحالية .	3.54	0.89	عالية
المتوسط العام		3.42		متوسطة

يتضح من النتائج الواردة بالجدول ( 33 ) أن اهتمام منظمات صناعة الصابون بزيادة الحصة السوقية يعتمد وبدرجة عالية على رفع معدل المبيعات الحالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة (3.45)، بينما كانت درجة اعتمادها متوسطة على كل من اعتماد الفرص في تقديم منتجات جديدة، والبحث عن أسواق جديدة، والتخصص في خدمة قطاع معين من السوق ، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ، وقد بلغ المتوسط العام لزيادة الحصة السوقية (3.42)، وهذا يدل على درجة الاعتماد المتوسط لمنظمات صناعة الصابون على زيادة الحصة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية .

## ثانياً : تعزيز السمعة التجارية

يبين الجدول رقم (34) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل

تعزيز السمعة التجارية ودرجة اعتماد منظمات صناعة الصابون عليها .

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الاعتماد على مؤشر تعزيز السمعة التجارية

ت	تعزز إدارة منظمتكم سمعتها التجارية بتحسين صورتها العامة اعتماداً على :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد
1	العلامة لتجارية .	4.01	0.75	عالية
2	براءة الاختراع .	3.34	0.97	متوسطة
3	الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.	3.53	0.97	عالية
	المتوسط العام	3.62		عالية

تظهر النتائج المبينة في الجدول (34) أن منظمات صناعة الصابون تعزز سمعتها التجارية من خلال تحسين صورتها العامة باعتمادها وبدرجة عالية على العلامة التجارية ، وعلى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.01 ) و ( 3.53 ) على التوالي ، بينما جاءت درجة اعتمادها متوسطة على براءة الاختراع حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.34 ) ، وقد بلغ المتوسط العام للسمعة التجارية ( 3.62 ) ، وهذا يدل على أن منظمات صناعة الصابون تستطيع تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاعتماد وبدرجة عالية على تعزيز سمعتها التجارية من خلال تحسين صورتها العامة .

ثالثاً: إرضاء الزبائن

يبين الجدول (35) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل إرضاء

الزبائن ودرجة اعتماد منظمات صناعة الصابون عليها .

جدول رقم (35)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الاعتماد على مؤشر إرضاء الزبائن

ت	تعتمد إدارة منظمتكم في إرضاء الزبائن على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد
1	تقديم منتجات بأقل سعر ممكن.	3.56	0.84	عالية
2	الحرص على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها .	3.83	0.81	عالية
3	الإستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن.	3.58	0.89	عالية
4	الإستجابة لمقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها .	3.57	0.92	عالية
	المتوسط العام	3.63		عالية

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (35) أن اهتمام منظمات صناعة الصابون بإرضاء الزبائن يعتمد بدرجة عالية على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها ، وعلى الإستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وعلى الإستجابة في مقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها ، وعلى تقديم منتجات بأقل سعر ممكن مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ، وقد بلغ المتوسط العام لإرضاء الزبائن (3.63)، وهذا يدل على أن المنظمات قيد الدراسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاعتماد وبدرجة عالية على إرضاء الزبائن .

رابعاً : تحقيق التميز

يبين الجدول (36) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول عوامل تحقيق التميز ودرجة اعتماد منظمات صناعة الصابون عليها

جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الاعتماد على مؤشر تحقيق التميز

ت	تسمى إدارة منظمتكم نحو تحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد
1	تشجيع الإبداع والابتكار .	3.31	1.04	متوسطة
2	الحصول على الموارد الزائدة .	3.11	1.03	متوسطة
3	صعوبة التقليد من قبل المنافسين .	3.30	1.06	متوسطة
4	نظم التوزيع .	3.38	0.92	متوسطة
5	نظم التجهيز .	3.21	0.91	متوسطة
	المتوسط العام	3.26		متوسطة

تظهر النتائج المبينة في الجدول (36) أن اهتمام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتحقيق التميز يعتمد بدرجة متوسطة على نظم التوزيع ، وعلى تشجيع الإبداع والابتكار ، وعلى صعوبة التقليد من قبل المنافسين ، وعلى نظم التجهيز ، وعلى الحصول الموارد النادرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة ، وقد بلغ المتوسط العام لتحقيق التميز (3.26) وهذا يدل على الاعتماد المتوسط من قبل المنظمات قيد الدراسة على بعد تحقيق التميز في الحصول على الميزة التنافسية .

#### خامساً: توظيف التكنولوجيا

يبين الجدول (37) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل توظيف التكنولوجيا ودرجة اعتماد منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف عليها.

#### جدول رقم (37)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء مجتمع الدراسة حول مدى الاعتماد على مؤشر توظيف التكنولوجيا

ت	تتفوق إدارة منظمتكم على المنافسين في توظيف التكنولوجيا اعتماداً على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد
1	استخدام تكنولوجيا متقدمة .	3.11	1.12	متوسطة
2	استخدام نظم معلومات محوسبة .	3.28	1.01	متوسطة
3	التعقيد في التصميم .	2.81	0.93	متوسطة
4	قواعد المعرفة .	3.34	1.03	متوسطة
	المتوسط العام	3.16		متوسطة

تظهر النتائج المبينة في الجدول (37) الاعتماد المتوسط من قبل منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف على عوامل توظيف التكنولوجيا بالتفوق على المنافسين حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.81 – 3.38) ، وبلغ المتوسط العام لتوظيف التكنولوجيا (3.16) والذي يدل على الاعتماد المتوسط لتلك المنظمات على بُعد توظيف التكنولوجيا في الحصول على الميزة التنافسية.

وبين الجدول (38) المتوسطات الحسابية وترجمتها لمؤشرات الميزة التنافسية المستخدمة في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف حسب رأي المديرين في تلك المنظمات المرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول رقم (38)

المتوسطات الحسابية وترجمتها لمؤشرات الميزة التنافسية

المؤشر	المتوسط الحسابي	ترجمة المتوسط الحسابي
إرضاء الزبائن	3.63	عالية
تعزيز السمعة التجارية	3.62	عالية
زيادة الحصة السوقية	3.45	متوسطة
تحقيق التميز	3.26	متوسطة
توظيف التكنولوجيا	3.16	متوسطة

من نتائج الجدول (38) نلاحظ أن إرضاء الزبائن هو أهم مؤشرات الميزة التنافسية والذي يتضمن تقديم منتجات بأقل سعر ممكن ، والحرص على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها ، والاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن ، والاستجابة أيضاً لمقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها ، يلي ذلك السمعة التجارية والتي تتضمن العلامة التجارية، وبراءة الاختراع ، والخدمات المقدمة للمجتمع المحلي ، وجاءت زيادة الحصة السوقية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وكانت بمستوى متوسط ، وتضمن البحث عن أسواق جديدة واغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة ، والتخصص في خدمة قطاع معين من السوق، ورفع معدل النمو في المبيعات الحالية ، وجاء تحقيق التميز في المرتبة الرابعة وبدرجة أهمية متوسطة من حيث الاعتماد وتضمن تشجيع الإبداع والابتكار والحصول على الموارد النادرة وصعوبة التقليد من قبل المنافسين ، ونظم التوزيع ونظم التجهيز ، أما توظيف التكنولوجيا فقد جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة اعتماد متوسطة ويتضمن استخدام تكنولوجيا متقدمة ، واستخدام نظم محوسبة ، والتعقيد في التصميم وقواعد المعرفة .

#### 4 - 3 : إختبار فرضيات الدراسة :

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل ارتباط (سبيرمان) لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والدرجات المعنوية ، وكذلك تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الإختيار التدريجي (stepwise) لبيان مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وستكون قاعدة قبول الفرضية قيمة (F&T) المحسوبة المستخرجة من نتائج الحاسوب بواسطة نظام (SPSS) إذا كانت أكبر من قيمتها الجدولية ، وذلك عند مستوى معنوي ( $P \leq 0.05$ ) ، وسوف يتم توضيحها كما يلي:

#### 4 - 3 - 1 : إختبار العلاقة بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية العمليات المتمثلة في (تخفيض التكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والسرعة ، والإبداع ) ، والميزة التنافسية" ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية.

2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية .

3 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية .

4 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية .

5 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية .



## أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

اختبار العلاقة بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية.

يبين الجدول (39) نتائج معاملات الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين

استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (39)

نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	المستقل
0.74	0.72	0.63	0.48	0.38	0.54	معامل الارتباط	إستراتيجية تخفيض التكلفة
00.00	00.00	00.00	00.00	00.01	00.00	مستوى الدلالة Sig	

لعلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول (39) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية ، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية بالأنشطة التي تعمل على تقليل التكاليف في المدى القصير أو المدى الطويل فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية والسمعة التجارية وإرضاء الزبائن وتحقيق التميز وتوظيف التكنولوجيا ، حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط إستراتيجية تخفيض التكلفة مع هذه الأبعاد هي ( 0.54 ) مع الحصة السوقية ، و ( 0.38 ) مع السمعة التجارية ، ( 0.48 ) مع إرضاء الزبائن ( 0.63 ) مع تحقيق التميز ، ( 0.72 ) مع توظيف التكنولوجيا ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) .

حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط هو بين إستراتيجية تخفيض التكلفة وتوظيف التكنولوجيا ، ويعتقد الباحث أن تبني هذه المنظمات لإستراتيجية تخفيض التكلفة سوف يزيد من كفاءتها في استخدام الموارد بحيث تتم الاستفادة من وفرة الموارد

وخصوصاً الموارد المالية في توظيف التكنولوجيا من خلال استخدام تكنولوجيا متقدمة ونظم معلومات محوسبة ، وبناء قواعد المعرفة ، والتعقيد في التصميم ، وينعكس أثر ذلك أيضاً على علاقة الارتباط المتوسطة بتحقيق التميز من خلال صعوبة التقليل من قبل المنافسين ونظم التجهيز وتشجيع الإبداع ، وأن أضعف ارتباط هو بين استراتيجية تخفيض التكلفة والسمعة التجارية وارضاء الزبائن، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تخفيض التكلفة لم ينعكس على ما يعتبره الزبائن ذا قيمة في منتجات هذه المنظمات .

ومما سبق نستنتج أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.74 ) وهو ارتباط قوي .

بناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية" .

ثانياً : إختبار الفرضية الفرعية الثانية

يبين الجدول (40) نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (40)

نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	إستراتيجية الجودة
0.81	0.68	0.68	0.58	0.41	0.63	معامل الارتباط	إستراتيجية الجودة
00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	مستوى دلالة Sig	

العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول (40) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية

، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية ببنى الجودة كإستراتيجية في عملياتها فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية ، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء الزبائن ، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا ، حيث كانت معاملات ارتباط إستراتيجية الجودة مع هذه الأبعاد هي ، (0.63) مع زيادة الحصة السوقية ، (0.41) مع السمعة التجارية ، و (0.58) مع إرضاء الزبائن ، و(0.68) مع كل من تحقيق التميز وتوظيف التكنولوجيا ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، كما تبين نتائج الجدول السابق أن أقوى ارتباط هو بين إستراتيجية الجودة وكل من تحقيق التميز وتوظيف التكنولوجيا ، والسبب في ذلك قد يعود إلى أن قيام هذه المنظمات ببنى إستراتيجية الجودة من حيث الإلتزام بالجودة وتحقيق الجودة في كل من تصميم المنتج وإنتاج منتجات يعتمد عليهما يدفعها نحو تشجيع الإبداع والإبتكار ، وأن تبحث عن الموارد النادرة وأن تتميز عن طريق نظم التوزيع ، كذلك التميز من خلال الاعتماد على صعوبة التقليل الناتجة عن التعقيد في التصميم الذي يأتي من توظيف التكنولوجيا ، كاستخدام التكنولوجيا المتقدمة ، وينعكس أثر ذلك على زيادة الحصة السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة واغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة ، ولكن يلاحظ أن هناك ارتباط ضعيف بين إستراتيجية الجودة والسمعة التجارية حيث كان معامل الارتباط (0.41) ، وهو دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) .

ومما سبق تستنتج أن هنالك علاقة ارتباط إيجابياً ذات دلالة عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل ارتباط (0.81) وهو ارتباط قوي .

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على :

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية"

ثالثاً : الفرضية الفرعية الثالثة

يبين الجدول (41) نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (41)

نتائج معامل الارتباط ( سبير مان ) للعلاقة بين إستراتيجية المرونة  
والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	المستقل	
0.58	0.51	0.43	0.49	0.37	0.53	معامل الارتباط	إستراتيجية المرونة
00.00	00.00	00.00	00.00	00.002	00.00	مستوى الدلالة Sig	

العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية ، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية بتبني المرونة كإستراتيجية في عملياتها فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية ، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء الزبائن ، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا ، حيث كانت معاملات ارتباط إستراتيجية المرونة مع هذه الأبعاد هي ، (0.53) مع زيادة الحصة السوقية ، (0.37) مع السمعة التجارية ، و (0.49) مع إرضاء الزبائن ، و(0.43) مع تحقيق التميز ، و(51) مع توظيف التكنولوجيا ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، حيث لاحظ أن أقوى ارتباط هو بين إستراتيجية المرونة والحصة السوقية ، وإن السبب في ذلك قد يعود إلى أن قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتبني إستراتيجية المرونة من حيث مرونة العمليات ومرونة المنتج ومرونة الحجم يساهم في زيادة الحصة السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة واغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة والتخصص في خدمة قطاع معين من السوق والذي سينعكس على رفع معدل نمو مبيعاتها ، ومما سبق نستنتج أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل ارتباط متوسط بلغ ( 0.58 ) .

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية " .

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يبين الجدول (42) نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية وأبعادها .

للجدول (42)

نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					تابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	إستراتيجية السرعة
0.79	0.71	0.66	0.60	0.50	0.69	معامل الارتباط	إستراتيجية السرعة
00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	مستوى الدلالة Sig	

العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول (42) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية ، وهذا يعني أنه كلما قامت منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية بالأنشطة التي تعمل على تقليل أزمته كل من الأداء والإنجاز ، وانتظار الزبائن والعمليات الإنتاجية فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية ، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء الزبائن ، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا ، حيث كانت معاملات ارتباط إستراتيجية السرعة مع هذه الأبعاد هي ، (0.69) مع زيادة الحصة السوقية ، (0.50) مع السمعة التجارية ، و (0.60) مع إرضاء الزبائن ، و(0.66) مع تحقيق التميز ، و(0.71) مع توظيف التكنولوجيا ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، كما أظهرت النتائج أن أقوى ارتباط هو بين إستراتيجية

السرعة وكل من توظيف التكنولوجيا والحصة السوقية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تبني استراتيجية السرعة من قبل هذه المنظمات سوف يزيد من قدرتها على توظيف التكنولوجيا من خلال استخدام تكنولوجيا متقدمة ، ونظم معلومات محوسبة ، وبناء قواعد المعرفة ، والتعقيد في التصميم ، والذي سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية عن طريق البحث عن أسواق جديدة واغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة والتخصص في خدمة قطاع معين من السوق وبالتالي رفع معدل نمو مبيعاتها ، ومن معامل ارتباط ( 0.79 ) نستنتج أن هنالك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية .

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية " .

خامساً : إختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

يبين الجدول (43) نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (43)

نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	لمعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف تكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	إستراتيجية الإبداع
0.80	0.64	0.70	0.58	0.50	0.66	معامل الارتباط	إستراتيجية الإبداع
00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	مستوى دلالة Sig	إبداع

العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية ، وهذا يعني أنه كلما قامت منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية بالأنشطة التي تعمل على تطوير منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية فإن ذلك سوف يسهم في تحسين أداءها ويزيد من فرص تفوقها على المنافسين عن الطريق عن طريق زيادة الحصة السوقية ، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء

الزبائن ، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا ، حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية الإبداع مع هذه الأبعاد هي ، (0.66) مع زيادة الحصة السوقية ، (0.50) مع السمعة التجارية ، و (0.58) مع إرضاء الزبائن ، و(0.70) مع تحقيق التميز ، و(0.64) مع توظيف التكنولوجيا ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، كما أظهرت النتائج أن أقوى ارتباط هو بين استراتيجية الإبداع وتحقيق التميز وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تبني استراتيجية الإبداع من قبل هذه المنظمات سيزيد من قدرتها على تحقيق التميز من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وصعوبة التقليد من قبل المنافسين والحصول على الموارد النادرة ، ونظم التوزيع والتجهيز والذي سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية من خلال البحث عن أسواق جديدة واغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة ، ورفع معدل نمو مبيعاتها والتي تساهم في زيادة قدرتها على توظيف التكنولوجيا وذلك باستخدام تكنولوجيا متقدم ، وبناء قواعد المعرفة ، والتعقيد في التصميم والذي تحد بدورها من قدرة تقليد المنافسين لمنتجاتها والفوز برضاء الزبائن وضمان ولائهم لمنتجاتها ، ومن معامل ارتباط البالغ (0.80) يستنتج أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية .

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية ." وبين الجدول (44) نتائج معاملات الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (44)

نتائج معامل الارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	المستقل	
0.82	0.74	0.69	0.57	0.46	0.64	معامل الارتباط	إستراتيجية العمليات
00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	00.00	مستوى الدلالة Sig	

علاقة دقة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية ، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف في الجماهيرية بتبني التوجه الاستراتيجي في عملياتها من حيث تخفيض التكلفة والجودة والمرونة والسرعة والإبداع فإن ذلك يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين عن طريق زيادة الحصة السوقية وتعزيز السمعة التجارية ، وإرضاء الزبائن وتحقيق التميز وتوظيف التكنولوجيا ، حيث كانت معاملات ارتباط إستراتيجية العمليات مع هذه الأبعاد هي ( 0.64 ) مع الحصة السوقية ، و ( 0.46 ) مع تعزيز السمعة التجارية ، و ( 0.57 ) مع إرضاء الزبائن ، و ( 0.69 ) مع تحقيق التميز ، و ( 0.74 ) مع توظيف التكنولوجيا ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط وبين إستراتيجية العمليات وكل من توظيف التكنولوجيا وتحقيق التميز .

والجدول (45) يلخص نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

والتي تبين العلاقة بين كل من متغيرات إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية.



جدول (45)

نتائج معامل ارتباط ( سبيرمان ) للعلاقة بين متغيرات استراتيجية العمليات والميزة التنافسية

مستوى Sig	الميزة التنافسية	استراتيجية العمليات
	معامل الارتباط R	
00.00	0.74	تخفيض التكلفة
00.00	0.81	الجودة
00.00	0.58	المرونة
00.00	0.79	السرعة
00.00	0.80	الإبداع

مستوى العلاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  )

تبين نتائج الجدول (45) أن أقوى ارتباط هو بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية، حيث كان معامل الارتباط (0.81) وهو دال إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، وأن أضعف ارتباط هو بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط ( 0.58 ) وهو دال إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.01$  ) ، ومما سبق نستنتج أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية .

بناءً على نتائج الفرضيات الخمسة السابقة والنتيجة الكلية تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية " .

4 - 3 - 2 : إختبار أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية " ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية .

2 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية .

3 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن .

4 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز .

5 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا.

ولبيان أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) وكانت النتائج على النحو التالي :

أولاً : إختبار أثر إستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية ( الفرضية الفرعية الأولى ) .

يبين الجدول (46) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية .

الجدول (46)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى دلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
4	75.611	0.53	00.0	0.64 *8.695	استراتيجية السرعة
3.15	43.126	0.56	0.00 0.021	0.47 *4.714 0.34 *2.359	استراتيجية السرعة استراتيجية المرونة

\* قيمة الحسوبة

يتضح من الجدول (46) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية السرعة على بعد زيادة الحصة السوقية ، إذ تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن إستراتيجية السرعة منفردة تؤثر معنوياً في زيادة الحصة السوقية ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة ( 75.611 ) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية، وضمن مستوى معنوي (0.5) وبدرجتي حرية (1،68)،

وأن إستراتيجية العمليات متمثلة في كل من إستراتيجية السرعة ، وإستراتيجية المرونة وتؤثر معنوياً في زيادة الحصة السوقية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (43.126) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.5) وبدرجتي حرية (2 ، 67) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) أن إستراتيجية السرعة استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.53) من التباين الكلي الحاصل في زيادة الحصة السوقية ، وأن إستراتيجية العمليات متمثلة في إستراتيجية السرعة وإستراتيجية المرونة فسرت ما نسبته (0.56) من التباين الكلي الحاصل في زيادة الحصة السوقية ، وهذا يدل على أن إستراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) على زيادة الحصة السوقية. ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن إستراتيجية السرعة لها تأثير إيجابي مباشر في زيادة الحصة السوقية أعلى من تأثير إستراتيجية المرونة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية السرعة (0.47) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.714) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (P ≤ 0.01) بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية المرونة (0.34) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.359) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) ، كما أوضحت النتائج أن كل من إستراتيجية تخفيض التكلفة ، وإستراتيجية الجودة ، وإستراتيجية الإبداع لم يكن لهن دور في تفسير تباين زيادة الحصة السوقية ، ويمكن توضيح ذلك في المعادلة التالية:

$$Y_1 = 0.639 + 0.34 X_3 + 0.47 X_4$$

حيث:

$Y_1$ : تمثل الحصة السوقية

$X_3$ : تمثل المرونة

$X_4$ : تمثل السرعة

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد

تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية".

ثانياً : إختبار أثر إستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية \* الفرضية الفرعية الثانية \*

يبين الجدول (47) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية .

جدول (47)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى دلالة Sig.	معاملات B	إستراتيجية العمليات
4	19.38	0.22	00.0	0.39 *4.402	إستراتيجية السرعة

\* قيمة المحسوبة

يتضح من نتائج الجدول (47) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية العمليات ممثلة في إستراتيجية الإبداع على تعزيز السمعة التجارية ، إذ تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد إلى أن إستراتيجية الإبداع تؤثر معنوياً في تعزيز السمعة التجارية ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.38) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجتي حرية (1 ، 68) ، كما يستدل من قيمة معامل التحديد (R2) أن إستراتيجية الإبداع استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.22) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز السمعة التجارية، وهذا يدل على أن إستراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) على تعزيز السمعة التجارية. ومن خلال متابعة قيمة معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن إستراتيجية الإبداع لها تأثير إيجابي في تعزيز السمعة التجارية حيث كانت قيمة المعامل (B) (0.39) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.402) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (P ≤ 0.01) ، بينما لم يكن لكل من إستراتيجية تخفيض التكلفة ، وإستراتيجية الجودة ، وإستراتيجية المرونة ، إستراتيجية السرعة دور في تفسير التباين الحاصل في بعد تعزيز السمعة التجارية ، والمعادلة التالية توضح ذلك:

$$Y_2 = 2.355 + 0.39 X_3$$

حيث:

$Y_2$  تمثل السمعة التجارية

$X_3$  تمثل الإبداع

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية \*  
ثالثاً : اختبار أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن ( الفرضية الفرعية الثالثة )

يبين الجدول (48) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن .

الجدول (48)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن .

رقم الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	إستراتيجية العمليات
4	68.25	0.50	00.0	0.57 *8.216	إستراتيجية الجودة
3.15	37.90	0.53	0.00 0.043	0.44 *4.847 0.29 *2.066	إستراتيجية الجودة إستراتيجية المرونة

\* قيمة t المحسوبة

يتضح من نتائج الجدول (48) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية الجودة على إرضاء الزبائن ، إذ تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن إستراتيجية الجودة منفردة تؤثر معنوياً في إرضاء الزبائن ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (68.25) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، ودرجتي حرية ( 1 ، 68 ) ، وأن إستراتيجية العمليات متمثلة في كل من إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المرونة تؤثر معنوياً في إرضاء الزبائن ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (37.90) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية ( 2 ، 67 ) .

ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن إستراتيجية الجودة استطاعت أن تفسر ما نسبته ( 50%) من التباين الكلي الحاصل في بعد إرضاء الزبائن، وأن إستراتيجية العمليات متمثلة في إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المرونة فسرت ما نسبته (0.53) من التباين الكلي الحاصل في إرضاء الزبائن، وهذا يدل على أن إستراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.05$  ) على إرضاء الزبائن . ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن إستراتيجية الجودة لها تأثير إيجابي في إرضاء الزبائن أعلى من تأثير إستراتيجية المرونة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الجودة (0.44) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (4.847) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.01$  ) بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية المرونة (0.29) وبدلالة قيمة (t) البالغة (2.066) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $P \leq 0.05$  ) ، كما بينت النتائج أن كل من إستراتيجية تخفيض التكلفة ، وإستراتيجية السرعة ، وإستراتيجية الإبداع لم يكن لهن نور في تفسير التباين الحاصل في بعد إرضاء الزبائن ، والمعادلة التالية توضح ذلك :

$$Y_3 = 1.067 + 0.44 X_2 + 0.29 X_3$$

حيث:

$Y_3$ : تمثل إرضاء الزبائن

$X_2$ : تمثل الجودة

$X_3$ : تمثل المرونة

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن".

رابعاً : إختبار أثر إستراتيجية العمليات على تحقيق التميز ( الفرضية الفرعية الرابعة )

يبين الجدول (49) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تحقيق التميز .

الجدول (49)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على تحقيق التميز .

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى دلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
	67.42	0.50	00.0	0.76 *8.194	استراتيجية الإبداع
	37.36	0.53	0.011	0.45 *2.603	استراتيجية الإبداع
			0.042	0.33 *2.076	استراتيجية الجودة

\* قيمة المحسوبة

توضح نتائج الجدول (49) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية الإبداع على تحقيق التميز ، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن إستراتيجية الإبداع منفردة تؤثر معنوياً في تحقيق التميز ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (67.42) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجتي حرية (1 ، 68) ، وإن إستراتيجية العمليات متمثلة في كل من إستراتيجية الإبداع وإستراتيجية الجودة تؤثر معنوياً في تحقيق التميز ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (37.36) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجتي حرية (2 ، 67) .

ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) أن إستراتيجية الإبداع استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.50) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق التميز، وأن إستراتيجية العمليات متمثلة في كل من إستراتيجية الإبداع وإستراتيجية الجودة فسرت ما نسبته (0.53) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق التميز، وهذا يدل على أن إستراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $P \leq 0.05$  ( على تحقيق التميز . ومن خلال متابعة قيمة معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن إستراتيجية الإبداع لها تأثير إيجابي مباشر في تحقيق التميز أعلى من تأثير إستراتيجية الجودة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الإبداع (0.45) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.603) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(PS 0. 05) ، بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الجودة (0.33) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.076) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (PS 0. 05) ، بينما لم يكن لكل من إستراتيجية تخفيض التكلفة ، وإستراتيجية المرونة ، وإستراتيجية السرعة دوراً في تفسير التباين الحاصل في تحقيق التميز ، والعدالة التالية توضح ذلك:

حيث:

$$Y_3 = 1.067 + 0.44 X_2 + 0.29 X_5$$

Y<sub>4</sub>: تمثل تحقيق التميز

X<sub>2</sub>: تمثل الجودة

X<sub>5</sub>: تمثل الإبداع

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز".

خامساً: إختبار أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا ( الفرضية الفرعية الخامسة )

يبين الجدول (50) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر

إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا .

الجدول (50)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا .

F الجنولية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
	59.42	0.45	00.0	0.75 *7.708	لستراتيجية السرعة
	36.58	0.52	0.001	0.46 *3.364	لستراتيجية السرعة
			0.007	0.34 *2.793	لستراتيجية تخفيض التكلفة
	26.99	0.55	0.065	0.30 *1.877	استراتيجية السرعة
			0.009	0.32 *2.675	استراتيجية تخفيض التكلفة
			0.043	0.37 *2.061	لإستراتيجية المرونة

\* قيمة المحسوبة



توضح نتائج الجدول (50) أن إستراتيجية العمليات متمثلة في إستراتيجية السرعة منفردة استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.45) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا، وأن إستراتيجية متمثلة في السرعة وتخفيض التكلفة فسرت ما نسبته (0.52) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا، بينما استطاعت إستراتيجية العمليات متمثلة في كل من السرعة، تخفيض التكلفة، و المرونة تفسير ما نسبته (0.55) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا، وهذا يدل على أن لإستراتيجية العمليات تأثيراً معنوياً على توظيف التكنولوجيا ويدعم هذا التأثير قيمة (t) المحسوبة البالغة للنماذج الثلاثة على التوالي والبالغة (59.42) ، ( 36.58 ) ، ( 26.99 ) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (P≤0.05). ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن إستراتيجية المرونة لها تأثير إيجابي في توظيف التكنولوجيا حيث كانت قيمة (B) لها ( 0.37 ) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.061) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( P≤ 0. 05 ) ، بينما كانت قيمة (B) إستراتيجية تخفيض التكلفة (0.32) بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.675) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( P≤ 0. 01 ) ، كما كانت قيمة (B) لإستراتيجية السرعة (0.29) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (1.877) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( P≤ 0. 10 ) ، كما بينت النتائج أن كل من إستراتيجية الجودة و إستراتيجية الإبداع لم يكن لهن دور في تفسير التباين الحاصل في توظيف التكنولوجيا، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

$$Y_5 = -0.258 + 0.32 X_1 + 0.38 X_3 + 0.30 X_4$$

حيث:

Y<sub>5</sub>: تمثل توظيف التكنولوجيا

X<sub>1</sub>: تمثل تخفيض التكلفة

X<sub>3</sub>: تمثل المرونة

X<sub>4</sub>: تمثل السرعة

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على:  
"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا".  
وبما أن جميع مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة الحصة السوقية ،  
وتعزيز السمعة التجارية ، وإرضاء الزبائن ، وتحقيق التميز ، وتوظيف  
التكنولوجيا ، قد تم تفسيرها من قبل واحدة أو أكثر من متغيرات إستراتيجية  
العمليات المتمثلة في ( تخفيض التكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والسرعة ،  
والإبداع )، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على : " يوجد تأثير ذو دلالة  
إحصائية إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية .

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

5-1: النتائج

5-1-1: النتائج النظرية

5-1-2: النتائج العملية

5-2: التوصيات

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

### 5 - 1 : النتائج

في ضوء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها خلص الباحث إلى مجموعة من الإستنتاجات النظرية والعملية ، والتي سيتم توضيحها على النحو التالي :

#### 5 - 1 - 1 : النتائج النظرية

أ - خطي موضوعي إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية ، بإهتمام الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعلميات ، إلا أن كتاباتهم لم تعكس أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية .

ب - إزداد تأكيد إدارات المنظمات على السعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ضرورة تخفيض التكاليف بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية ، والإرتقاء بمستوى جودة المنتج ، واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية ، وسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن ، فضلاً عن الإبداع في المنتج والعملية .

ج - تُعد إستراتيجية العمليات من الإستراتيجيات المهمة في المنظمة وذلك لما لها من تأثير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورفع مستوى أدائها ونموها وضممان بقائها على المدى الطويل.

د - تفتقر شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف المحلية إلى وجود صناعات مكملة محلية ، والتي تقوم بتزويدها بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية مما ينعكس سلباً على قدرتها في التحكم بالتكاليف الإنتاجية المباشرة كونها تلجأ إلى استيراد المواد من الشركات الأجنبية التي تتحكم في وضع السعر .

## 5 - 1 - 2 : النتائج العملية

- 1 - غالبية أفراد مجتمع الدراسة لهم خبرة جيدة في مجال عملهم مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بإستراتيجية العمليات والميزة التنافسية على مستوى شركاتهم الجدول(12).
- 2 - يحمل غالبية أفراد مجتمع الدراسة مؤهل دراسي جيد يمكنهم من فهم مكونات استمارة الإستبانة والتعامل معها بشكل علمي الجدول(12) .
- 3 - أشارت النتائج إلى أن واقع تخفيض التكلفة في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف يعبر عن النظرة الإستراتيجية في تلك المنظمات، وبدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياسها (3.42)، إذ أن الإنفاق الذي عبر عنه المديرون في هذه المنظمات يستند إلى النظرة بعيدة المدى والتي يروا أنها تحقق مكاسب في المستقبل الجدول(17).
- 4 - تهتم منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف بقضايا الجودة كتوجه إستراتيجي وبدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس إستراتيجية الجودة (3.45) الجدول(21).
- 5 - أظهرت النتائج أن منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف تهتم بالمرونة كتوجه إستراتيجي وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس إستراتيجية المرونة ( 3.72 ) الجدول(25).
- 6 - أظهرت النتائج أن منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف تهتم بالسرعة كتوجه إستراتيجي وبدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس إستراتيجية السرعة ( 3.28 ) الجدول(29).
- 7 - أشارت النتائج أن منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف تهتم بالإبداع كتوجه إستراتيجي، بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس إستراتيجية الإبداع (3.29) الجدول(32).
- 8 - أظهرت النتائج أن ترتيب استراتيجيات العمليات في منظمات صناعة الصابون ومواد التنظيف من حيث الاهتمام وحسب رأي المديرين في تلك

المنظمات وهي: إستراتيجية المرونة ، ثم إستراتيجية الجودة ، ثم إستراتيجية تخفيض التكلفة ، ثم إستراتيجية الإبداع ، وأخيراً إستراتيجية السرعة .

9 – بينت النتائج أن إرضاء الزبائن هو أهم أبعاد الميزة التنافسية ، يلي ذلك تعزيز السمعة التجارية ، وجاءت زيادة الحصة السوقية في المرتبة الثالثة أما تحقيق التميز فقد جاء بالمرتبة الرابعة ، بينما توظيف التكنولوجيا فقد كان في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الاهتمام الجدول(38).

10 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0.74) وهو ارتباط قوي ، والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى الجدول(39).

11 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية الجودة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط (0.81) وهو ارتباط قوي، والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية الجدول(40).

12 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية المرونة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط (0.58) وهو ارتباط متوسط، والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة الجدول(41).

13 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية السرعة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط (0.79) وهو ارتباط قوي، والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة الجدول(42).

14 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0.80) وهو ارتباط قوي، والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة الجدول(43).

- 15 – أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.01$ ) بين إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط (0.82) وهو ارتباط قوي والذي بناءً عليه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى الجدول(44).
- 16 – أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية، وكان هذا التأثير من خلال إستراتيجيتي السرعة و تخفيض التكلفة الجدول(46).
- 17 – أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية، وبرز هذا التأثير من خلال إستراتيجية الإبداع (47).
- 18 – أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن وكان هذا التأثير من خلال إستراتيجيتي الجودة، و المرونة الجدول(48).
- 19 – أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز، وبرز هذا التأثير من خلال إستراتيجيتي الإبداع و الجودة الجدول(49).
- 20 – أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا، وبرز هذا التأثير من خلال إستراتيجيتي السرعة و تخفيض التكلفة و المرونة الجدول(50).
- 21 – أظهرت النتائج الواردة في الفقرات من 16 – 20 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية، والتي بناءً عليها تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- 22 – تستطيع منظمات صناعة الصابون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية من خلال تبنيها إستراتيجية العمليات المتمثلة في السرعة، وتخفيض التكلفة.

23 – تستطيع منظمات صناعة الصابون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تعزيز السمعة التجارية من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات المتمثلة في الجودة والمرونة.

24 – تستطيع منظمات صناعة الصابون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق التميز من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات المتمثلة في الإبداع والجودة.

25 – تستطيع منظمات صناعة الصابون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توظيف التكنولوجيا ، وذلك من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات المتمثلة في السرعة وتخفيض التكلفة والمرونة .

## 5 – 2: التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، خلص الباحث إلى تقديم التوصيات التالية :

1 – على إدارات المنظمات قيد الدراسة الاهتمام بإستراتيجية العمليات بأنواعها المعتمدة في الدراسة الحالية لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية ، وإعطائها الترتيب المناسب من خلال الموائمة فيما بينها ، وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المنظمات المنافسة ، مع السعي نحو تحقيقها جميعاً .

2 – زيادة وعي المديرين في الإدارات العليا في المنظمات قيد الدراسة بمفاهيم ومضامين الفكر الإداري في مجال الإنتاج والعمليات ، وتعميقها فيما يتصل بدراسة إستراتيجية العمليات والميزة التنافسية من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية يتم تصميمها من قبل مراكز إستشارية أو تدريبية التي من شأنها إكسابهم المعارف العلمية والخبرات اللازمة في هذا المجال .

3 – العمل على المتابعة المستمرة لأوضاع السوق وحاجات الزبائن للمحافظة على الميزة التنافسية التي تتسم بقصر العمر ، عن طريق المزيد من الدراسات والأبحاث ، حيث أن أصعب الظروف التي تواجهها المنظمة هو عملية المحافظة على الميزة التنافسية والعمل على استدامتها بسبب التغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن من جهة وإمكانية التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى ،



وحتى تستطيع المنظمة المحافظة على ميزتها التنافسية لابد أن ترتبط بشبكة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تتصف بالغموض والتعقيد حتى يصعب على المنافسين تقليدها .

4 - على المنظمات قيد الدراسة عند تبني تخفيض التكاليف كتوجه إستراتيجي عليها دراسة وتحديث مصادر ميزتها التنافسية ، وذلك من خلال اهتمامها بتخفيض تكاليف الإنتاج غير المباشرة والتكاليف الأخرى ، وبما يمنحها القدرة على المناورة في الأسعار ولتكون رائدة في مجال خفض التكاليف بشكل عام ، مع المحافظة على مستوى الجودة لمنتجاتها .

5 - على المنظمات المبحوثة القيام بدراسة وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بالإبداع في مختلف مجالات العمليات المرتبطة بتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية، لكونها ذات مضامين إستراتيجية تستند عليها هذه المنظمات في تقييم ميزتها التنافسية.

6 - دعوة المنظمات قيد الدراسة بضرورة إجراء التقييم المستمر لأداء عملياتها التكنولوجية وأهمية توفير البيانات الحقيقية لإجراء مثل هذه المهمات بغية معالجة التدهور والتقاعد في أداء أجهزتها ومعداتها الإنتاجية.

7- على المنظمات المبحوثة تبني مجموعة من السياسات التي تنمي التوجهات الإبداعية لدى العاملين فيها ، وتشجيعهم على تعلم ما يخدمون المصلحة العليا للمنظمة .

8 - على المنظمات المبحوثة تبني نظاماً موضوعياً للحوافز المادية و المعنوية بحيث يكافئ أصحاب الأفكار الجديدة ، وتشجع كافة العاملين على طرح أفكار جديدة .

9 - زيادة الاهتمام بتبني أسلوب تنظيم الفريق للمساهمة في سرعة إتخاذ القرارات والتجاوب السريع مع حاجات العملاء ، والذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين الناتج عن مساهمتهم بشكل فاعل في عملية صنع القرار .

- 10 - على المنظمات قيد الدراسة الاهتمام بإدارة العمليات من المنظور الاستراتيجي ، حتى تكون قادرة على المنافسة من جهة ، وأن تحافظ على بقائها من جهة أخرى ، وذلك من خلال تبني واحدة أو أكثر من استراتيجيات العمليات .
- 11 - لعل من المناسب ختم هذه التوصيات بتوجيه البحوث المستقبلية إلى اختبار نموذج الدراسة الحالي على منظمات أخرى صناعية كانت أم خدمية.

الم ————— راجع ————— ع

## أ - المراجع العربية:

### أولاً: الكتب

- 1 - أحمد القطامين ، 2002 ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، عمان ، مجدلاوي .
- 2 - أحمد سيد مصطفى ، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، الإسكندرية ،الدار الجامعية .
- 3 - إسماعيل محمد السيد، 1992، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، القاهرة، المكتب الحديث.
- 4 - بفا الوداس ، وسارم راکش كي ، 1999 ، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل حديث، ترجمة محمد محمود الشواربي ، ط1 ،الرياض ، دار المريخ.
- 5 - تومسون ، وستريكلا ند ، 2006 ، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية ، ط 1 ، بيروت ، مكتبة لبنان ناشرون.
- 6 - ثروت محمد عبد المنعم ، 2005 ، الإنحدار ، القاهرة ،مكتبة الأنجلو المصرية.
- 7 - جمال الدين ، و أبو بكر مصطفى محمود ، وطارق جيه رشدي ، 2002 ، التفكير الإستراتيجي والإدارة : منهج تطبيقي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- 8 - حسن علي الزعبي ، 2005 ، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل إستراتيجي ، عمان ، دار وائل .
- 9 - حسين علي نجيب ، وغالب عوض الرفاعي ، 2006 ، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب : تطبيق شامل للحزمة SPSS ، ط1، عمان ، الأهلية.
- 10 - سليم بطرس جلدة ، وزيد منير عبوي ، 2006 ، إدارة الإبداع والإبتكار ، ط1 ، عمان ، دار كنوز المعرفة .
- 11 - صلاح الدين الهيتي ، 2004 ، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS ، ط1 ، عمان ، دار وائل.

- 12 - صلاح مراد، فوزية هادي، 2002، طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- 13 - عائدة سيد خطاب، 1992، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 14 - عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، 2003، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، المنصورة، المكتبة العصرية.
- 15 - عبدالسلام أبو قحسف، 2005، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 16 - عبدالستار محمد العلي، 2000، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط1، عمان، دار وائل.
- 17 - عبدالكريم محسن، وصباح مجيد النجار، 2006، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، بغداد، مكتبة الذاكرة.
- 18 - علي هادي خيرين، 2006، إدارة العمليات، عمان، دار الثقافة.
- 19 - غسان قاسم اللامي، 2007، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، عمان، دار المنهج.
- 20 - فايز جمعة النجار، وعبدالستار العلي، 2006، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، عمان، دار الحامد.
- 21 - فرانسيس هوريب، 2003، تكوين الثقافة الإبداعية، ترجمة سمير العطائي، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.
- 22 - قاسم نايف علوان، 2006، إدارة الجودة في منظمات الخدمة، عمان، دار الشروق.
- 23 - محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، اليازوري.
- 24 - محمد أحمد عوض، 2004، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- 25 – محمد إسماعيل عمر، 2002، تكنولوجيا صناعة الصابون والمنظفات الصناعية، القاهرة، دار النشر العلمية.
- 26 – محمد إبراهيم عبيدات، 2006، تطوير المنتجات، ط2، عمان، دار وائل.
- 27 – نبيل مرسي خليل، 1996، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 28 – نبيل مرسي خليل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 29 – نبيل محمد مرسي، 2002، إستراتيجية الإنتاج والعمليات : مدخل استراتيجي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 30 – نبيل محمد مرسي، 2006، إستراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 31 – نبيل محمد مرسي، وأحمد عبدالسلام سليم، 2007، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 32 – كاظم نزار الركابي، 2004، الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل.

#### ثانياً: الدوريات

- 1 – أحمد سيد مصطفى، 1991، إستراتيجيات الإنتاج الصناعي كمدخل لبناء المقرة التنافسية بالصناعات الخليجية، مجلة التعاون الخليجي، العدد ( 45 ).
- 2 – أكرم أحمد الطويل، علي عبدالستار الحافظ، 2002، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ( 24 )، العدد ( 69 ) .
- 3 – أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، 2006، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، العدد ( 1 ).
- 4 – خلود هادي الربيعي، 2001، أهمية إستراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، مجلد ( 23 )، العدد ( 63 ).

- 5 - دياب جرار ، 2004 ، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد ( 32 ، 33 ) ، السنة ( 12 ) .
- 6 - صالح مهدي العامر ، 2004 ، الإبداع التكنولوجي : دراسة مرجعية ، مجلة التعاون الخليجي ، العدد ( 96 ) .
- 7 - صالح مهدي العامر ، 2005 ، الإبداع التكنولوجي عنصر المنافسة الجديد في ظل اقتصاد المعرفة ، مجلة جامعة البتراء ، الأردن ، العدد ( 14 ) .
- 8 - عوض محمد باشرحيل ، 2005 ، الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الباحث الجامعي ، العدد ( 2 ) .

#### ثالثاً:المؤتمرات العلمية:

- 1 - سالم اليأس ، وهبال عبد المالك ، و خبابه عبدالله ، 2005 ، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة " ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، الذي نظمته جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- 2 - غسان قاسم اللامي ، 2005 ، " الإبداع والتغيير التكنولوجي: منهج معرفي وتطبيقي " ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية المالية، جامعة الإسراء، الأردن.
- 3 - غسان قاسم اللامي ، 2005 ، " تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية : نموذج عملي بقياس الإبداع التقني " بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع بكلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن .
- 4 - نذير عبد الرزاق ، 2005 ، " خلط المزاي التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة" بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، الذي نظمته جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .

#### رابعاً: الرسائل الجامعية

- 1 - بلال خلف السكارنة ، 2005 ، " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 2 - جهاد صباح عياش ، 2004 ، " استراتيجيات العمليات أثرها على الميزة التنافسية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 3 - عطا الله فهد السرحان ، 2005 ، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 4 - فادي محمود بدر ، 2003 ، " دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .
- 5 - ماجد راضي الزعبي ، 2004 ، " التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- 6 - مهدي صلاح الدين جميل ، 2003 ، " أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

#### خامساً : الوثائق الرسمية :

- 1 - سجلات إدارة الشركات الصناعية باللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن بالجمهورية ، 2007 .



- 1 - Aleger - Vidal, Joaquin, Lapiedra- Alcami, Rfael & chiva- Gomez, Ricardo. ( 2004 ). Linking Operations strategies & product innovation: an empirical study of Spanish, ceramic Tile producers, Research policy from [www.elsavier.com/locate/econbase](http://www.elsavier.com/locate/econbase)
- 2 - Amoako - Gyampah, Kwasi & Boye, Samuel S ( 2001 ) Operations strategy an emerging Economy: the case of the Ghanaian manufacturing Industry. Journal of Operations management, from [www.elsavier.com/locate/econbase](http://www.elsavier.com/locate/econbase)
- 3 - Badri, Masood, Davis, Donald & Davis, Donna, ( 2000 ). operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A path Analysis model of Industries in Developing Countries. From [www.elsavier.com/locate/econbase](http://www.elsavier.com/locate/econbase)
- 4 - Chase, Richard B, Jacobes, F, Ropert & Aquilano, Nicholas J. (2004). Operations management for competitive advantage. 10<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Co, Inc.
- 5 - Devaraj, Sarv, Hollingworth, David. G & Schroeder, Roger G. (2004) General Manufacturing strategies & plant performance Journal of operations Management, (22) from [www.elsavier.com/locate/ds](http://www.elsavier.com/locate/ds)
- 6 - Evans, James R. (1993). Applied production and operations management. 4<sup>th</sup> ed. New York, west publishing Company.
- 7 - Gaither, Norman & Frazier, Greg, (2002), operations Management, 9<sup>th</sup> ed. South western.
- 8- Gupta, Mehesh C. czernik, Anthony & sharma, Ramji D. operations strategies of Banks - Using new technologies for Competitive advantage, Technovation ,(21) [www.elsavier.com/locate/technovation](http://www.elsavier.com/locate/technovation)
- 9 - Heizer, Jay & Render, Barry. ( 2006 ). operations Management, 8<sup>th</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall.
- 10 -Huo Ma. (1999), "Creation and preeption for competitive advantage". Management Decision. London ,vol.37,Iss.3, 259-266.
- 11- Karjewski, lee J & Ritzman, Larry R. ( 1999) operations Management, strategy and Analysis, 5<sup>th</sup> ed, Addison - Wesley Publishing Company. Inc.
- 12- Karjewski, lee J & Ritzman, Larry R. ( 2002) operations Management, strategy and Analysis, 6<sup>th</sup> ed, New Jersey, Prentice Hill.
- 13- Leong, Keong G, Ward, Peter T, ( 1995 ) the six Ps of Manufacturing strategy, International Journal of operations Managing, (15) , ( 12 ).

- 14- Mady, M. Tawfik, ( 2006 ) The Impact of plant size and Type of industry on Kuwaiti manufacturing competitive priorities, An empirical investigation, Arab Journal of administrative sciences, vol, 2 ( 13 ) .
- 15 - Schroeder, Roger G. (1993), Operations management – Decision making in the operations function. 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw – Hill, Inc.
- 16- Slac, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2004), operations Management, 4<sup>th</sup>, New York, Prentice hill.
- 17- Sun, Hongyi, & Hong, Cui. (2002) the Alignment Between manufacturing and Business strategies: Its influence on business performance, from. [www.elsavier.com/locate/technovation](http://www.elsavier.com/locate/technovation).
- 18 – Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J. (2004), strategic management and Business policy. 9<sup>th</sup> Ed. New Jersey, Prentice Hall.

## الملاحق

الملحق (A) : الإستبانة

الملحق (B) : بعض الاختبارات الإحصائية

## ملحق (A)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة المشاركين في الإستهانة

تحية طيبة وبعد ،،،

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الإستهانة التي بين أيديكم ، شاكرأً لكم حسن التعاون ، وكلي ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها .

إن الغرض من تصميم هذه الإستهانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الرسالة المعنونة بـ ( أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الإجارة العالية الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة التحدي كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال .

يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الإستهانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في عملكم الوظيفي ، مما يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة ، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي فقط .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

عبدالناصر الحراري

0924858131

جامعة التحدي - كلية الاقتصاد

الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال

أولاً : معلومات عامة

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المقابل للإجابة التي تراها مناسبة :

1 - الجنس  ذكر  أنثى

2 - العمر  أقل من 30 سنة  30 سنة - أقل من 40 سنة

40 سنة أقل من 50  50 سنة

3 - التحصيل العلمي :

دبلوم متوسط فما دون  دبلوم عالي

مؤهل جامعي  ماجستير

دكتوراة

4 - مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي :

1 سنة - أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانياً : الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجية تخفيض التكلفة يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن واقع منظمكم وفق المقاس المقابل .

المقياس					العبارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	
					1 - تهتم إدارة منظمكم بتقديم الدعم المادي لتطوير قدرات العاملين على تعلم مهارات جديدة.
					2 - تقوم إدارة منظمكم باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية .
					3 - تشجع إدارة منظمكم العاملين على الإبداع والإبتكار مقابل حوافز على شكل علاوات ومكافآت مالية
					4 - تعتمد إدارة منظمكم على الحجم الفعلي من العاملين اللازم للعمل .
					5 - تركز إدارة منظمكم على تحديث وتطوير وسائل الإنتاج بشكل مستمر .
					6 - تهتم إدارة منظمكم بالرقابة على عمليات الإنتاج لضمان كفاءة استخدام للموارد وتقليل الفاقد في الإنتاج .
					7 - تركز إدارة منظمكم على السعر عند قيامها بعمليات الشراء .
					8 - تهتم إدارة منظمكم بتكريب العاملين وتحسين أدائهم لتفادي الأخطاء في العمل .
					9 - تقوم إدارة منظمكم بفحص الوحدات المنتجة أثناء وبعد إنتهاء من عملية إنتاجها لضمان جودتها .
					10 - تركز إدارة منظمكم على تخفيض نسب الوحدات المعيبة المرشحة من منتجاتها التي تنتجها.
					11 - تقوم إدارة منظمكم بعمليات الإختبار والكشف لتقييم مستوى جودة الفعلي لمنتجاتها .
					12 - تهتم إدارة منظمكم بتخصيص جزءاً من مواردها لأغراض بحث والتطوير .
					13 - تقوم إدارة منظمكم بتسويق منتجاتها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
					14 - تعتمد إدارة منظمكم على مندوبي مبيعات لتسويق منتجاتها .
					15 - تركز إدارة منظمكم على سياسة تقليل التكاليف كلما أمكن .

ثالثاً: الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجية الجودة ، يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع منظمكم ، وفق المقياس المقابل.

المقياس					العبارات
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 - تركز الإدارة العليا بمنظمتكم على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها المستقبلية .
					2 - تهتم الإدارة العليا بمنظمتكم بتوفير الدعم المادي لتطبيق برامج تحسين الجودة .
					3 - تقوم الإدارة العليا بمنظمتكم على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين
					4 - تهتم الإدارة العليا بمنظمتكم بالمشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني .
					5 - تقوم الإدارة العليا بمنظمتكم بمكافأة العاملين اعتماداً على مقياس الجودة .
					6 - تتأكد إدارة منظمتكم من تنفيذ سياسات الجودة باستمرار .
					7 - تقوم منظمتكم بتصميم منتجاتها وفق حاجات ورغبات الزبائن .
					8 - منتجات منظمتكم مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية .
					9 - تسعى إدارة منظمتكم لإرضاء الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة .
					10 - تركز إدارة منظمتكم على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادات الجودة العالمية ( الأيزو ISO ) .
					11 - تهتم إدارة منظمتكم بتخفيض معدل الوحدات المرتجعة إلى أنى حد ممكن .
					12 - تهتم إدارة منظمتكم بتوفير أساليب متعددة للرقابة على جودة أداء منتجاتها .
					13 - تقوم إدارة منظمتكم بتحليل ومعرفة أسباب المشاكل المتعلقة بجودة أداء منتجاتها .
					14 - تركز إدارة منظمتكم على وضع معايير خاصة بجودة الأداء .

رابعاً: الآتي مجموعة من العبارات المتعلقة بإستراتيجية المرونة يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن واقع منظماتكم وفق المقياس المقابل .

المقياس					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					1 - تستطيع إدارة منظماتكم المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات المصنع .
					2 - تهتم إدارة منظماتكم بالتغيرات التكنولوجية عند تصميم وإنتاج منتجاتها .
					3 - لإدارة منظماتكم القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في تصميم منتجاتها .
					4 - لإدارة منظماتكم القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات .
					5 - لدى إدارة منظماتكم مكائن يمكن إجراء عمليات متعددة عليها .
					6 - تنتج منظماتكم منتجات سهلة الفهم والإستعمال .
					7 - تقوم منظماتكم بإنتاج منتجات يمكن الإعتماد عليها .
					8 - تستجيب إدارة منظماتكم لتنوع حاجات ورغبات الزبائن .
					9 - تستطيع إدارة منظماتكم الإستجابة بسرعة للتغيرات في حجم الطلب .
					10 - تستطيع إدارة منظماتكم الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة لمنتجات بسهولة .



خامساً: الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجية السرعة ( الزمن )  
يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن واقع منظمكم وفق  
المقياس المقابل .

المقياس					العبارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					– تهتم إدارة منظمكم بخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين .
					– إدارة منظمكم قادرة على تطوير منتجاتها الحالية بسرعة
					– العاملون في منظمكم قادرون على الإنتهاء من العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد وبسرعة وبدون أخطاء .
					– تقوم إدارة منظمكم بتكويض الصلاحيات للمدراء العاملين في اتخاذ قرارات لضمان سرعة تنفيذ العمل .
					– تلتزم إدارة منظمكم بتلبية طلبيات الزبائن في المواعيد محددة .
					– تهتم إدارة منظمكم بالتحرف مسبقاً على حاجات ورغبات بائن والاستعداد لتنفيذها .
					– تهتم إدارة منظمكم بتقليل مدة انتظار الزبائن مقارنة بمنظمات المنافسة.
					– تنجز العمليات الإنتاجية بمنظمكم في الوقت المحدد لها .
					– تتدفق المواد اللازمة للإنتاج بين العمليات بشكل منتظم في وقت المناسب .
					– إدارة منظمكم قادرة على إنتاج منتجات جديدة وبسرعة .
					– تهتم إدارة منظمكم بتشجيع العاملين على ابتكار طرق وسائل جديدة لتقليل مراحل العمليات الإنتاجية .
					– تركز إدارة منظمكم على دمج خطوات وإجراءات الإنتاج في تسريع إنجازها .
					– تستخدم إدارة منظمكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة استجابة للطلبات المفاجأة .

سائساً : الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجية الإبداع يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن واقع منظمكم وفق المقياس المقابل .

المقياس					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					- تركز إدارة منظمكم على تطوير منتجاتها بشكل مستمر حيث يصعب على المنافسين تقليدها .
					- تهتم إدارة منظمكم بإضافة خصائص معينة لمنتجاتها الحالية بجهة لرغبات الزبائن .
					- تهتم إدارة منظمكم بتقديم منتجات جديدة للسوق تختلف عن منتجاتها السابقة .
					- تقوم إدارة منظمكم بتطوير عملياتها الحالية بشكل دائم كلما تمت الضرورة لذلك .
					- تركز إدارة منظمكم على تحديث معدات ومكان عملياتها إنتاجية .
					- تعد التقنيات التي يستخدمها منظمكم متطورة جداً .
					- تهتم إدارة منظمكم بتقديم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن باقي

سابعاً : الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالميزة التنافسية يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب والذي يمثل واقع منظمكم وفق المقياس المقابل .

المقياس					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	
					- تهتم إدارة منظمكم بزيادة الحصة السوقية اعتماد على :
					- البحث عن أسواق جديدة .
					- اعتماد الفرص في تقديم منتجات جديدة .
					- التخصص في خدمة قطاع معين من السوق .
					- رفع معدل النمو في المبيعات الحالية .

					<p>١ - تعزيز إدارة منظمتكم سمعتها التجارية بتحسين صورتها عامة اعتمادا على :</p>
					<p>- العلامة التجارية .</p>
					<p>- براءة الاختراع .</p>
					<p>- الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي .</p>
					<p>- تعتمد إدارة منظمتكم في إرضاء العملاء على :</p>
					<p>- تقديم منتجات بأقل سعر ممكن .</p>
					<p>- الحرص على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها .</p>
					<p>- الاستجابة السريعة للتميز في حاجات العملاء .</p>
					<p>- الاستجابة لمقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها .</p>
					<p>٢ - تسعى إدارة منظمتكم نحو تحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على :</p>
					<p>- تشجيع الإبداع والابتكار .</p>
					<p>- الحصول على الموارد النادرة .</p>
					<p>- صعوبة التقليد من قبل المنافسين .</p>
					<p>- نظم التوزيع .</p>
					<p>- نظم التجهيز .</p>
					<p>٣ - تفوق إدارة منظمتكم على المنافسين في توظيف تكنولوجيا تتأداً على:</p>
					<p>- استخدام تكنولوجيا متقدمة .</p>
					<p>- استخدام نظم معلومات حاسوبية .</p>
					<p>- التعقيد في التصميم .</p>
					<p>- قواعد المعرفة .</p>

# Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

(B) الملحق

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X3		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 <sup>a</sup>	.526	.520	.50167
2	.750 <sup>b</sup>	.563	.550	.48563

a. Predictors: (Constant), X4

b. Predictors: (Constant), X4, X3

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.029	1	19.029	75.611	.000 <sup>a</sup>
	Residual	17.114	68	.252		
	Total	36.143	69			
2	Regression	20.342	2	10.171	43.126	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.801	67	.236		
	Total	36.143	69			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Predictors: (Constant), X4, X3

c. Dependent Variable: Y1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.329	.249		5.340	.000
	X4	.641	.074	.726	8.695	.000
2	(Constant)	.639	.379		1.685	.097
	X4	.474	.101	.536	4.714	.000
	X3	.338	.143	.268	2.359	.021

a. Dependent Variable: Y1

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	.045 <sup>a</sup>	.363	.718	.044	.452
	X2	.089 <sup>a</sup>	.503	.617	.061	.227
	X3	.268 <sup>a</sup>	2.359	.021	.277	.504
	X5	.357 <sup>a</sup>	2.219	.030	.262	.254
2	X1	.021 <sup>b</sup>	.177	.860	.022	.448
	X2	.023 <sup>b</sup>	.136	.893	.017	.221
	X5	.264 <sup>b</sup>	1.578	.119	.191	.228

a. Predictors in the Model: (Constant), X4

b. Predictors in the Model: (Constant), X4, X3

c. Dependent Variable: Y1

$$Y_1 = 0.639 + 0.34 X_3 + 0.47 X_4$$

حيث :

Y1 تمثل الحصة السوقية

X3 تمثل المرونة

X4 تمثل السرعة

1 - من المعادلة أعلاه يتضح أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجية العمليات متمثلة في المرونة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بمقدار ( 0.34 ) وأما زيادتها من خلال السرعة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ( 0.47 ) .

2 - من معامل التحديد يتضح أن إستراتيجية العمليات لها إسهام بمقدار (0.56) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع الحصة السوقية ، وأن النسب المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج .

3 - Sig 0.05 ≤ 0.0 تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل إستراتيجية العمليات متمثلة في (X3,X4) على المتغير التابع الحصة السوقية (y1) وأما بقية المتغيرات المستقلة لا يوجد لها تأثير وفقاً لأفضل معادلة إنحدار متعدد بطريقة Stepwise

# Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ .050, Probability-of-F-to-remove ≥ .100).

a. Dependent Variable: Y2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 <sup>a</sup>	.222	.210	.59572

a. Predictors: (Constant), X5

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.877	1	6.877	19.379	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.132	68	.355		
	Total	31.010	69			

a. Predictors: (Constant), X5

b. Dependent Variable: Y2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.355	.298		7.907	.000
	X5	.389	.088	.471	4.402	.000

a. Dependent Variable: Y2

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	X1	-.146 <sup>a</sup>	-.843	.402	-.102	.382
	X2	-.120 <sup>a</sup>	-.583	.562	-.071	.272
	X3	.057 <sup>a</sup>	.364	.717	.044	.479
	X4	.198 <sup>a</sup>	.934	.354	.113	.254

a. Predictors in the Model: (Constant), X5

b. Dependent Variable: Y2

$$Y_2 = 2.355 + 0.39 X_3$$

ث :  
 Y تمثل السمعة التجارية  
 X تمثل الإبداع

- من المعادلة أعلاه يتضح أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجيات العمليات متمثلة في الإبداع سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية تار ( 0.39 ).  
 - من معامل التحديد يتضح أن إستراتيجية العمليات لها إسهام بمقدار (22) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع سمعة التجارة ، وأن النسب المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج .  
 - Sig- 0.05 ≤ 0.0 تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الممتمثل إستراتيجية العمليات متمثلة في (X5) على تغير التابع السمعة التجارية (y2) وأما بقية المتغيرات المستقلة لا يوجد لها تأثير وفقاً لأفضل معادلة إنحدار متعددة بطريقة Stepwi

# Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X3		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708 <sup>a</sup>	.501	.494	.50474
2	.729 <sup>b</sup>	.531	.517	.49303

a. Predictors: (Constant), X2

b. Predictors: (Constant), X2, X3

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.387	1	17.387	68.248	.000 <sup>a</sup>
	Residual	17.324	68	.255		
	Total	34.711	69			
2	Regression	18.424	2	9.212	37.898	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.286	67	.243		
	Total	34.711	69			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Predictors: (Constant), X2, X3

c. Dependent Variable: Y3



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.691	.243		6.962	.000
	X2	.567	.069	.708	8.261	.000
2	(Constant)	1.067	.384		2.779	.007
	X2	.440	.091	.550	4.847	.000
	X3	.289	.140	.234	2.066	.043

a. Dependent Variable: Y3

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	-.060 <sup>a</sup>	-.438	.662	-.053	.393
	X3	.234 <sup>a</sup>	2.066	.043	.245	.545
	X4	.157 <sup>a</sup>	.874	.385	.106	.227
	X5	.223 <sup>a</sup>	1.368	.176	.165	.272
2	X1	-.082 <sup>b</sup>	-.612	.543	-.075	.390
	X4	.047 <sup>b</sup>	.255	.800	.031	.204
	X5	.114 <sup>b</sup>	.653	.516	.080	.233

a. Predictors in the Model: (Constant), X2

b. Predictors in the Model: (Constant), X2, X3

c. Dependent Variable: Y3

$$Y_3 = 1.067 + 0.44 X_2 + 0.29 X_3$$

حيث :

Y3 تمثل إرضاء الزبائن

X2 تمثل الجودة

X3 تمثل المرونة

1 - من المعادلة أعلاه يتضح أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجيات العمليات متمثلة في الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بمقدار ( 0.44 ) وأما زيادتها من خلال المرونة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ( 0.29 ) .

2 - من R2 معامل التحديد يتضح أن استراتيجيات العمليات لها إسهام بمقدار (0.53) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع إرضاء الزبائن ، وأن النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج .

3 - Sig  $0.05 \leq 0.0$  تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل إستراتيجيات العمليات متمثلة في (X2,X3) على المتغير التابع إرضاء الزبائن (y3) والذي تدعمه قيمة F المحسوبة البالغة (68.245) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية ، وأما بقية المتغيرات المستقلة لا يوجد لها تأثير وفقاً لأفضل معادلة إنحدار متعدد بطريقة Stepwise

# Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.497	.489	.62728
2	.726 <sup>b</sup>	.527	.513	.61255

a. Predictors: (Constant), X5

b. Predictors: (Constant), X5, X2

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.421	1	26.421	67.146	.000 <sup>a</sup>
	Residual	26.757	68	.393		
	Total	53.178	69			
2	Regression	28.038	2	14.019	37.363	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.139	67	.375		
	Total	53.178	69			

a. Predictors: (Constant), X5

b. Predictors: (Constant), X5, X2

c. Dependent Variable: Y4

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.770	.314		2.455	.017
	X5	.762	.093	.705	8.194	.000
2	(Constant)	.643	.312		2.060	.043
	X5	.454	.174	.419	2.603	.011
	X2	.332	.160	.335	2.076	.042

a. Dependent Variable: Y4

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	.025 <sup>a</sup>	.178	.859	.022	.382
	X2	.335 <sup>a</sup>	2.076	.042	.246	.272
	X3	-.023 <sup>a</sup>	-.185	.854	-.023	.479
	X4	.185 <sup>a</sup>	1.086	.282	.131	.254
2	X1	-.079 <sup>b</sup>	-.546	.587	-.067	.339
	X3	-.066 <sup>b</sup>	-.533	.596	-.065	.466
	X4	-.003 <sup>b</sup>	-.014	.989	-.002	.180

a. Predictors in the Model: (Constant), X5

b. Predictors in the Model: (Constant), X5, X2

c. Dependent Variable: Y4

$$Y_4 = 0.643 + 0.33 X_2 + 0.45 X_5$$

حيث :

Y4 تمثل تحقيق التميز

X2 تمثل الجودة

X5 تمثل الإبداع

1 - من المعادلة أعلاه يتضح أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجيات العمليات متمثلة في الجودة سيؤدي إلى زياد تحقيق التميز بمقدار ( 0.33 ) وأما زيادتها من خلال الإبداع سيؤدي إلى تحقيق التميز بمقدار ( 0.45 ) .

2 - من R2 معامل التحديد يتضح أن إستراتيجية العمليات لها إسهام بمقدار (0.53) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع تحقيق التميز، وأن النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج .

3 - Sig- 0.05 ≤ 0.0 تنال على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل إستراتيجية العمليات متمثلة في (X2,X5) على المتغير التابع تحقيق التميز (y4) والذي تدعمه قيمة F المحسوبة البالغة (67.146) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية ، وأما بقية المتغيرات المستقلة لا يوجد لها تأثير وفقاً لأفضل معادلة إحدار متعدد بطريقة Stepwise

# Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
2	X1		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).
3	X3		Stepwise (Criteria: Probability -of-F-to-enter <= .050, Probability -of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Y5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 <sup>a</sup>	.466	.458	.65915
2	.722 <sup>b</sup>	.522	.508	.62848
3	.742 <sup>c</sup>	.551	.530	.61377

a. Predictors: (Constant), X4

b. Predictors: (Constant), X4, X1

c. Predictors: (Constant), X4, X1, X3

$$Y_5 = -0.258 + 0.32 X_1 + 0.38 X_3 + 30X_4$$

تمثل توظيف التكنولوجيا  
تمثل تخفيض التكلفة  
تمثل المرونة  
تمثل السرعة

إن المعادلة أعلاه يتضح أن زيادة وحدة واحدة في استراتيجية العمليات ممثلة في تخفيض التكلفة و سرعة سيؤدي إلى زيادة متغير توظيف لوجيا بمقدار ( 0.32,0.38,0.30 ) .

من R<sup>2</sup> معامل التحديد يتضح أن إستراتيجية ذات لها إسهام بمقدار (0.55) في تفسير التباين سل في المتغير التابع توظيف التكنولوجيا ، وأن لة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها

0.0 ≤ 0.05 Sig تدل على وجود تأثير ذو دلالة

إتية للمتغير المستقل إستراتيجية العمليات ممثلة لوجيا (Y5) وعلى المتغير التابع توظيف لوجيا (X1,X3,X4) والذي تدعاه قيمة F المحسوبة (26,986) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية ، بنية المتغيرات المستقلة لا يوجد لها تأثير وفقاً ل معادلة إحداد متعدد بطريقة Stepwise

ANOVA<sup>d</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.816	1	25.816	59.419	.000 <sup>a</sup>
	Residual	29.545	68	.434		
	Total	55.361	69			
2	Regression	28.897	2	14.448	36.579	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.464	67	.395		
	Total	55.361	69			
3	Regression	30.498	3	10.166	26.986	.000 <sup>c</sup>
	Residual	24.863	66	.377		
	Total	55.361	69			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Predictors: (Constant), X4, X1

c. Predictors: (Constant), X4, X1, X3

d. Dependent Variable: Y5

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.719	.327		2.198	.031
	X4	.747	.097	.683	7.708	.000
2	(Constant)	.493	.322		1.530	.131
	X4	.462	.137	.423	3.364	.001
	X1	.343	.123	.351	2.793	.007
3	(Constant)	-.258	.481		-.537	.593
	X4	.295	.157	.269	1.877	.065
	X1	.322	.120	.330	2.675	.009
	X3	.375	.182	.240	2.061	.043

a. Dependent Variable: Y5

Excluded Variables<sup>d</sup>

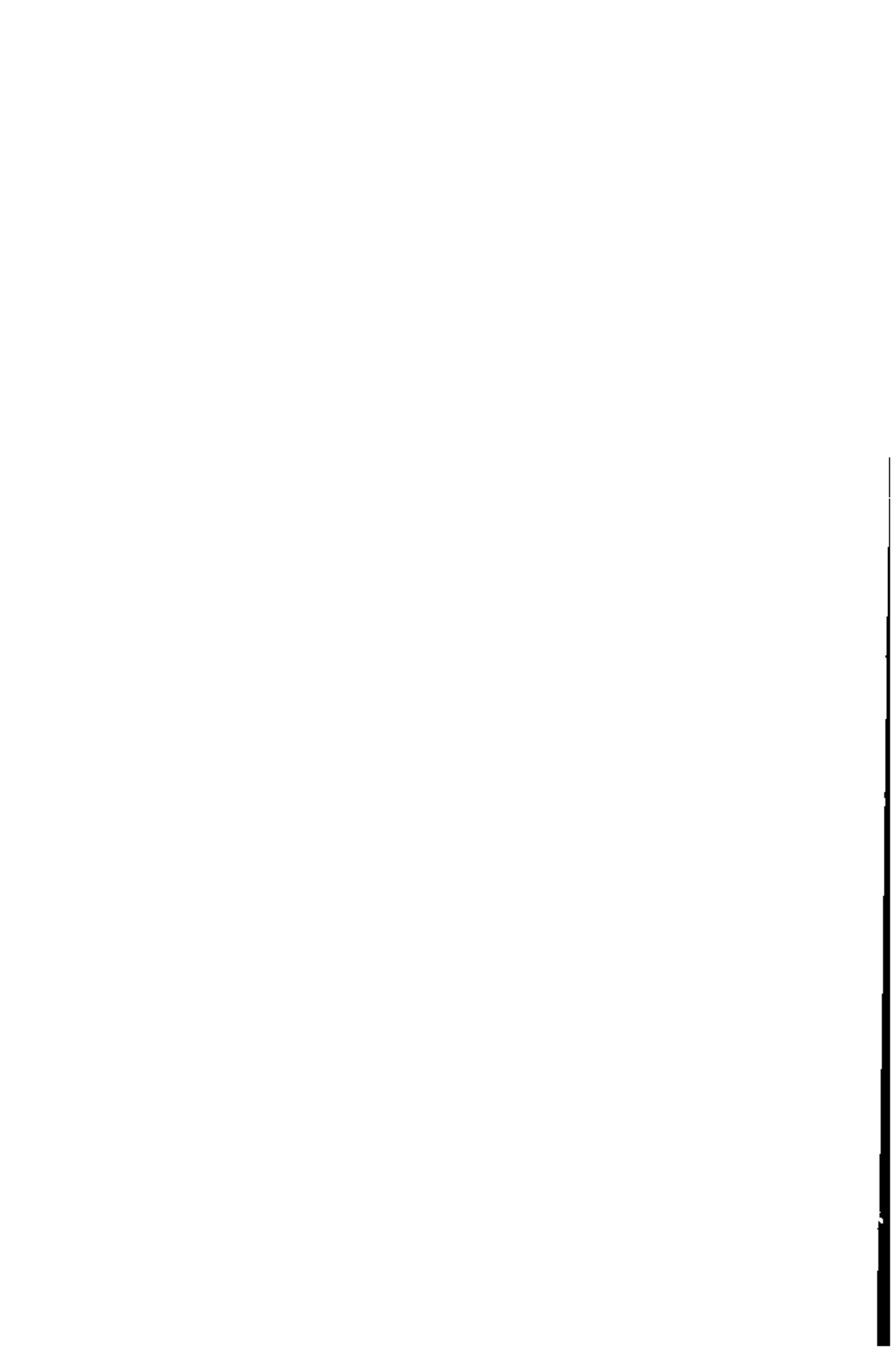
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	X1	.351 <sup>a</sup>	2.793	.007	.323	.452
	X2	.287 <sup>a</sup>	1.559	.124	.187	.227
	X3	.267 <sup>a</sup>	2.197	.031	.259	.504
	X5	.290 <sup>a</sup>	1.671	.099	.200	.254
2	X2	.105 <sup>b</sup>	.541	.590	.067	.191
	X3	.240 <sup>b</sup>	2.061	.043	.246	.500
	X5	.108 <sup>b</sup>	.578	.565	.071	.207
3	X2	.051 <sup>c</sup>	.264	.793	.033	.187
	X5	-.010 <sup>c</sup>	-.052	.959	-.006	.186

a. Predictors in the Model: (Constant), X4

b. Predictors in the Model: (Constant), X4, X1

c. Predictors in the Model: (Constant), X4, X1, X3

d. Dependent Variable: Y5



The Great Socialist Peoples Libyan Jamahiriya



**Al Tahadi University**

**High Studies**

**Faculty of Economic**  
**Department of Business Administration**

**The Effect of Strategic Operations  
on Competitive Advantage  
"An Applied Study "**

**Prepared by: Abd el-Nasir Mohamed Ali Alharari**

Supervisor: Dr. Qasim Naif Alwan  
Co supervisor: Fouzi ben Ali

This research is submitted as complementary requirements of  
M. Sc. in Business Administration

Spring 2008