

دور القرارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنتج

دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية

م.م واثق حامد رسن

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد دور القرارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنتج حيث كانت دراسة تحليلية ميدانية في تطبيق الأسبقيات التنافسية النابعة من الاهتمام بالزبون فهي تمثل أهداف بعيدة المدى لكل منظمه وهذه الأسبقيات هي (ألكفه ، النوعية ، المرونة ، السرعة) في معمل نسيج الديوانية حسب إنتاج المعمل من (2000 – 2005) وفق عدة مؤشرات سيتم توضيحها بالجانب العملي من البحث ، حيث تم استخدام معيار إنتاجية العمل ، ومستوى الجودة ومعدل إنتاجية رأس المال .

إما عينة الدراسة فقد كانت هي (مصنع نسيج الديوانية) ، ومن ابرز الاستنتاجات في المصنع هي انخفاض نسبة الانتفاع من الطاقة حيث تبين إن أكثر من (60 %) هي معطلة ومن ابرز التوصيات ضرورة مواجهة التغيرات البيئية والمتمثلة بالمنافسة من قبل المنتج الأجنبي.

المقدمة :

كل تهتم بالتنافس والنمو الطويل الأمد الذي يحدد من خلال استراتيجية لكلية الشاملة (استراتيجية المنظمة) العليا (المثالية من المستويات التنظيمية) التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد وسياسات وخط المنظمة .

لثلاثة الأساسيه لاستراتيجية الكلية الشاملة هي استراتيجية التسويق والمبيعات واستراتيجية التصميم واستراتيجية العمليات . فاستراتيجية التسويق والمبيعات تجدد الأسواق والتي تتنافس فيها الشركة وتحدد احتياجات المستهلك في تلك وتحدد توقيت تقديم الجدي . استراتيجية التصميم فتحدد كيف تقوم بتطوير مواصفات السلع والخدمات التي يتم تسعيرها بشكل تنافسي . حيث ما يراها العملاء من المنظمة ومن التغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة في علوم اليوم حول كفيته وتوقيت تبادليه السلع والخدمات وما ينتج عنه من احترام بين المنظمات بات من الاستعداد لمواجهة هذه التحديات وهذا يتطلب يكون تصميم المنتج يتغير تبعاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية .

مدير العمليات ليس المسئول المباشر من تصميم المنتجات هو بصورة غير مباشرة عن تجهيز المعلومات والنصائح التي تساهم في نجاح عملية تطوير السلع والخدمات حيث تظهر يوميا منتجات جديدة مطوره عن منتجات قديمه وكل ذلك يحدث شكل متسارع. جديدة لم تكن معروفه سابقا

وأخيرا استراتيجية العمليات ستقوم بوضع مقاييس لتحديد كيف سيتم تحويل موارد سلع وخدمات تلبي مواصفات التصميم (P. 80) : (Evans 1997).

منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث :**

ويمكن وضع مشكلة البحث في عن التساؤلات التالية:

- 1 هل لإستراتيجية العمليات دور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2 هل هناك إمكانية لتطبيق إستراتيجية العمليات؟
- 3 هل العمليات دور في نجاح منظمات
- 4 هل لتصميم المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية العراقية؟

ثانياً: هدف البحث :

يهدف البحث ما يلي :

- 1 أهمية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية .
- 2 تحديد أهم الإستراتيجية العملية
- 3 توضيح الخطوات اللازمة لتطبيق إستراتيجية العملية
- 4 بيان علاقة تصميم المنتج بالميزة التنافسية للمنظمات الصناعية .

ثالثاً: أهمية البحث :

تعمل المنظمات في ظروف بيئية ديناميكية دائمة التغير وبخطى متسارعة

تحقق المنشآت أهداف البقاء والنم

الإستراتيجي العمليات من خديم تصاميم جديدة
المستهلكين الحالية والمستقبلي زيز

هناك التنافسي

وهنا تكمن أهمية

رابعاً : أساليب جمع البيانات وتحليلها :

الأساليب الآتية

وهي :

- المراجع والمصادر العربية والأجنبية وما متاح من دوريات .
- المعايشة الميداني المسئولين .
- الاستفادة من بيانات سجلات الانتاج والتكاليف .

الفصل الأول :

المبحث الأول

أولاً :- نطاق التخطيط الإستراتيجي

بما إن الاستراتيجية هي نتيجة سلسله من القرارات الهرمية حول الأهداف والتوجهات والموارد ولذا فان معظم الشركات الكبيرة لديها ثلاث مستويات من الاستراتيجية هي :

- 1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة (corporate strategy)
- 2- الاستراتيجية لوحده الأعمال (strategies business unit)
- 3- الاستراتيجية الوظيفيه (functional strategies)

إن الاستراتيجية الشاملة ضرورية لتحديد الأعمال التي ستشارك فيها الشركة وتطوير الخطط من اجل اكتساب الموارد وتخصيصها بين تلك الأعمال وهي تتطلب مراعاة للعوامل مثل طلب الزبون وعرض العمل ومصادر المواد الاولييه ومصادر راس المال ونقاط القوة والضعف في المنظمة ونقاط قوه وضعف للمنافسين والتخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وهنا تطرح مجموعه من الاسئله مثل ما الذي يجب ان نقوم به بشكل جيد ؟ وما هي اكبر تحدياتنا ؟

ان الأعمال التي ستشارك فيها الشركة تسمى عادة وحده الأعمال الاستراتيجية (S.B.U) وتم تحديدها عادتاً كمجاميع من المنتجات التي تمتلك خصائص أو طرق متشابهة في الإنتاج وقد يتم تنظيم وحده الأعمال الاستراتيجية بمحاذاة خطوط المواد أو المنتج مثل الحديد أو النحاس أو البلاستيك وأدوات الماكينه أو من خلال أجزاء منتج المستهلك مثل منتجات الرعاية الصحية والاطعمه تلف الخطط الاستراتيجية بين وحدات الأعمال الاستراتيجية لكنها يجب ان تكون منسجمة مع استراتيجية الشركة الكلية والقرارات الرئيسية تشمل أي المنتجات والأسواق يجب ان يتم تتبعها ؟ وهل ينبغي التركيز على السعر أو الجوده أو سرعه التسليم أو الخدمة ؟ وهل ينبغي إتباع المركزية أو عدم المركزية ؟

وان العناصر الجوهريه لاستراتيجية الأعمال عادة هي التحويل والتسويق والعمليات لكل مجال يجب ان يعمل ضمن قيود أو محددات معينه تلك المحددات على المستوى الثالث من هرميه التخطيط الاستراتيجي هو الاستراتيجية الوظيفية ضمن الحدود التي تحدد من قبل استراتيجية الأعمال .

ويقوم كل مجال وظيفي (كالتسويق والتمويل والتصنيع والبحث والتطوير) بتطوير الاستراتيجيات التي تدعم تركيز معين .

ثانيا : القرارات الاستراتيجية :

تطلق القرارات الاستراتيجية لأداره العمليات من إستراتيجيه العامة للشركة كز على الأسبقيات التنافسية للشركة والتي تمكنها من اتخاذ موقف تنافسي قوي تجاه المنافسين في السوق فإنخفاض كلفه المنتج من خلال الانخفاض في تكاليف الموارد والأجور والمستلزمات الأخرى وتحسين نوعيه المنتج بشكل يفوق الأزمه لإجراء التغييرات التي يتوجب إدخالها يمكن المنشأة البيع بأسعار تقل عن أسعار المنافسين طالما أن كلفه المنتج منخفضة وبذلك ان النوعية أفضل والسعر اقل كما تركز إستراتيجيه الشركة على القرارات المستقبلية المتعلقة بالشمولية وتقديم منتج وخدمه جديدة بمواصفات وخصائص تلبي طلبات المستهلك وتركز إستراتيجيه العمليات على وضع استراتيجيه التي تمكنها من التركيز على العملية والمنتج وهو بالتأكيد نشاط مساعد ومن إستراتيجيه العمليات يمكن وضع الخيارات الاستراتيجية والمتعلقة بالنوعية واختيار العملية إما قرارات التصميم فهي متعلقة بالتكنولوجيا الجديدة وتصميم العمل والطاقة والموقع والترتيب وترمز قرارات التشغيل مجموعه من النشاطات داخل المنشات والمتعلقة جميعا بعامله الانتاجيه

ثالثا : إستراتيجية العمليات:

hazier & render يجيه العمليات بأنها أسلوب المنظمة في تحويل المواد إلى سلع وخدمات والهدف من الاستراتيجية العملية هو إيجاد طريقه لإنتاج السلع والخدمات التي تتطلب معرفه حاجات ورغبات الزبون ومواصفات المنتج ضمن ألكفه ومحددات وظيفة أخرى والعملية المنتقاة سيكون لها تأثير طويل الأمد على الكفائه والإنتاج اضافه إلى المرونه والكلفة وجوده السلع والخدمات المنتجة (Hazier & render,2001:P.37)

(Long) استراتيجيه العمليات بأنها عمليه تنظمن البقاء في بيئة تنافسيه وهي تحتوي على استخدام وتركيب الانشطه المستقره مع عمليات بناء قدرات الديناميكية (Leong,1994:P.37) .

المبحث الثاني:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

مفهوم السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية (Competitive Advantage) وأصبح التحدي الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية تحويل الميزة النسبية كالموقع الاستراتيجي الى ميزات تنافسية كتجارة الترانزيت او كمرکز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الاسواق الدولية وغير ذلك.

وبجانب مجالات تحويل المزايا النسبة الى ميزات تنافسية أصبح تحقيق الأخيرة

يتوقف على القدرة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة والتي

الى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية قوية من ناحية اخرى وحتى تحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها الأزمة (الشربيني 1996:2) ويعني بالميزة التنافسية هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون ويرى () الميزة

التنافسية هي قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً (kotler, 1997: 53) ما تقدم يتضح ان الميزة التنافسية هي القدرة المنظمة في الت منافسيها من خلال تقديم القيمة الأكبر والأفضل لزيائنها اعتماداً على صفة أو مجموعة من الصفات النابعة من داخل المنظمة وهذى يحقق للمنظمة اهداف

وعلية فإن أنشطة المنظمة المختلفة هي المصادر الأساسية للميزة التنافسية

قديم القدرات الداخلية على اساس وظيفي يتجسد بالإستراتيجيات الوظيفية

لكونها الأساس الذي يستند عليه تنفيذ إستراتيجي

ثانياً: صياغة الإستراتيجية التنافسية:

إن صياغة الإستراتيجية التنافسية تتطلب ا (porter, 1996:64)

أين تتنافس

ان اختيار مناطق سوقية يتم البحث فيها عن امكانية تحقيق الميزة التنافسية يعتمد بالأساس على جاذبية السوق وقوة المنشأة عليه يعتبر من المهام الضرورية لمدير التسويق وهو اقتناص أفضل الخيارات الإستراتيجية .

متى تتنافس:

ان القدرة على التنافس غالبا ما تعتمد على المنافذ التي توفرها الإستراتيجية ويجب ان تستغل هذه المنافذ في الوقت المناسب وللحصول

المنافذ الإستراتيجية يجب اولاً أن تكون هنالك القدرة على رؤيتها ومن ثم

يكون هنالك القدرة على رؤيتها ومن ثم ان يكون الاستعداد لاستغلالها ويتطلب الامر درجة عالية من الم .

كيف تتنافس:

يجب على الشركات ان تقرر على أي الأبعاد تهاجم او تدافع خلال عملية المنافسة مع الشركات الأخرى اذ يعتمد هذا القرار حجم الشركة بالنسبة الى

المنافسة وكذلك يعتمد على الإستراتيجية

(porter,1996:64) الى ان جوهر الإستراتيجية يكمن في اختيار

التي تجعل الأداء متميز او القيام بنشاطات مختلفة عن المنافسين والالا فإن الإستراتيجية ليست اكثر من شعار لن يصمد امام المنافسة.

(porter) وجود ثلاث استراتيجيات يمكن ان تحقق المنشآت من

خلالها ميزة تنافسية وهي كالآتي:

1- إستراتيجية قيادة الكلفة:-

تتطلب هذه الإستراتيجية بناء الإمكانيات الإنتاجية ذات

الكفاءة العالية والعمل على تخفيض التكاليف باستخدام الرقابة المحكمة على

التكاليف بشكل عام وتجنب العملاء الهامشين وتقليل النفقات الى الحد

(السيد 2000 : 226) .

2- إستراتيجية التمايز:-

تستطيع المنشأة ان تخلق لنفسها مركزا تنافسيا متميزا

من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها

ومثل هذا التمايز يمكن الشركة من فوض السعر التي تراه مناسباً وكذلك زيادة
د الوحدات المباعة وتنمية ولاء المستهلك لعلامتها (السيد
2000:226) .

3- إستراتيجية التركيز:-

تستند هذه الاستراتيجية الى اختيار مجال تنافسي محدد في داخل قطاع
الصناعة اذ يتم التركيز جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنشآت
التسويقي في هذا الجزئ والعمل على ابعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في

ثالثاً :- الأسبقيات التنافسية

إن استراتيجيه العمليات النابعة من الاهتمام بالزبون تمثل أهداف بعيدة المدى
للمنظمة من خلال التكامل بين الانشطة التسويقية و الانتاجيه وهذه الأسبقيات
هي :-

أ- ألكفه :

إن تخفيض السعر يمكن ان يساهم في زيادة الطلب على السلع والخدمات
ولكنه يقلل هامش الربح مالم تكن المنظمة قادرة على الإنتاج بكلفه واطئه
, ولغرض التنافس على أساس ألكفه يجب على مدراء العمليات العمل
على تحقيق أقصى استفادة من الأفراد والمواد وتقليل نسب التلف والكلفة
غير المباشرة والكلف الأخرى لغرض وضع نظام يساهم في تقليل كلفه
الوحدة للمنتج أو الخدمة هذا يتطلب استمراراً إضافياً في
التشكيلات والمعدات (Krajewski.etal, 1999 :P3) .

ب- النوعية :

حيث تؤثر النوعية بزيادة كمية المبيعات النهائية في الاسواق حيث ان
للتصميم اهمية بمكان تسهم في جعل خصائص ومواصفات المنتج أو
الخدمة تتلائم مع رغبات وحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية)
(Krajewski.etal, 1999 :P3) .

ج- المرونة :

وتعني التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمرونة تأخذ جوانب منها مرونة الحجم أو الكمية بمواجه التغيير في الطلب أو التكيف بمواجه التغيير في أذواق ورغبات الزبائن وقد حدد (Slack) أربعة أنواع من المرونة وهي مرونة المنتج مرونة التسليم

(Slack.etal,1998:p59) .

د- السرعة :

أي السرعة في الإنتاج والشحن والنقل والتصميم وبما يحقق التفوق على المنافسين ويقصد بالسرعة هو (الفرق بين إصدار أمر الطلب ووصول (أي تحقيق السرعة في التسليم يساهم في زيادة رضا الزبون والذي بدوره ينعكس على الكلفة وبذلك فان على إداره المنظمة أن تبذل الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيق الإبداع من خلال طرح تصاميم جديدة للمنتجات وفق القرارات الاستراتيجية حيث تساهم في تحقيق هدف البقاء والنمو والتفوق على المنظمات الأخرى ذلك لأنها تعمل في بيئه متسارعه في التغيير في مختلف المجالات لذا يتوجب على إداره المنظمة التأكيد على البحث والتطوير وتخصيص ميزانيه حديده لهذا الجانب (Slack.etal,1998:p59)

المبحث الثالث:**تحليل الأسبقيات التنافسية في المصنع**

سيتم تحليل الأسبقيات التنافسية المذكورة سابقا وبيان دورها في تحقيق الميزة التنافسية وهي:

أ- الانتاجية :

ويتم قياس هذه الاسبقية من خلال احتساب انتاجيه العمل التي هي تساوي (كميه الإنتاج / عدد العاملين) وإنتاجيه رأس المال التي هي عباره عن (قيمه الإنتاج) وكما مبين في الجدول (1) حيث نلاحظ في الجدول المذكور ان المعمل قد حقق اعلي انتاجيه عمل عام 2002 بينما

بلغت أوطاً إنتاجيه عمل عام 2004 وبذلك انه بإمكان ادارة المعمل
ي هذا الجانب باعتماد التصميم الجيد باعتماد جملة من الأمور
التي سبق ذكرها في تصميم المنتج الذي يمكن العاملين من إنتاج أكبر عدد
وحدات ومن ثم تخفيض الكلفة الثابتة هذا من حيث إنتاجيه العمل.

جدول (1)

يوضح إنتاجيه العمل للسنوات (2005 – 2000)

السنة	عدد العاملين	كمية الإنتاج	إنتاجيه العمل
2001	2856	11000000	3851.5
2002	2797	12000000	4290
2002	2582	12200000	4725
2004	3100	10000000	3225
2005	3350	10850000	3238.8

إما من حيث إنتاجية رأس المال فانه بزيادة عدد الوحدات المنتجة فان ذلك
سوف يزيد من إنتاجيه رأس المال ويتضح من الجدول (2) ان إنتاجيه رأس
المال حيث بلغت أعلى درجه إنتاجيه لرأس المال عام 2000 (20.8)
ويليها عام 2005 في إنتاجيه مقدارها (13.6) إما أوطاً إنتاجيه فكانت عام
2004 ومقدارها (5.1)

جدول (2)

يوضح إنتاجيه رأس المال للسنوات (2005 – 2000)

إنتاجيه رأس	قيمه الإنتاج		
20.8	3,674,000000	176,574,471	2000
6.2	4,140,000000	663,899,151	2001
6	4,200,000000	680,700000	2002
5.1	3,674,000000	305,430,210	2004
13.6	2,152,000000	158,068,749	2005

ب- الجودة :
لغرض التعرف على مستوى الجودة كاسبقية تنافسيه تم استخدام المؤشرات التالية وهي:-

1- نسبة التلف = (كمية الوحدات التالفة / عدد الوحدات المنتجة) 100
وبذلك فان هذا المؤشر يمكن اعتماده كميزة تنافسيه من خلال التصميم الجيد والخالي من التعقيد الذي سوف يجنب المعمل حالات التلف الكثيرة ومن ثم التقليل من هذه النسبة ومن ثم التأثير على مستوى الانتاج إما فيما يتعلق بنسبه هامش الربح فان سعي اداره المعمل إلى تخفيض الكلف وتقليل الوحدات التالفة هو أمر من شأنه زيادة هامش الربح من خلال إتباع سياسة سعريه مناسبة تتفق وظروف السوق ومن الجدول (3) يتضح ان اقل نسبة تلف هي (0,011) سنه 2005 وهذا يعني ان المنظمة قيد الدراسة تمكنت من خلال إجراءاتها المعتمدة من تحسين نوعيه منتجاتها (0,016) وكانت نسبة هامش الربح ثابتة لكل السنوات ومقدارها (10%) .

جدول (3)
يوضح نسبة التلف للسنوات (2005-2000)

ألسنه	كمية التلف	كمية الانتاج	نسبه التلف
2000	150000	11000000	0,0136
2001	175000	12000000	0,0145
2002	200000	12200000	0,0163
2004	150000	10000000	0,015
2005	130000	10850000	0,0119

ج- الوقت :

تستخدم المؤشرات الآتية عند استخدام الوقت كاسبقية تنافسيه وهي :-

$$1- \text{ الوقت المتاح للإنتاج اليومي} / \text{ معدل الإنتاج اليومي} =$$

$$2- \text{ معدل الإنتاج اليومي} = \text{ كميته الإنتاج} / \text{ عدد الأيام الفعليه}$$

جدول (4)

يوضح وقت الدورة للسنوات

السنة	اليومي		
2000	36912.75	16	0.00043
2001	40268.45	16	0.00039
2002	41216.21	16	0.00038
2004	33557.04	16	0.00047
2005	36531.98	16	0.00043

يتضح من الجدول (4) ان وقت الدورة في انخفاض مستمر تقريبا حيث كان (0.00043) في السنة الأولى ثم استمر في الانخفاض إلى ان وصل إلى (0.00038) في سنة 2002 وعليه فإن استخدام التصميم الجيد سوف يقلل من وقت دورة الصنع وذلك من خلال تقليل الوقت المتاح لإنتاج الوحدة الواحدة ومن ثم زياده الإنتاج اليومي .

جدول (5)
يوضح الانتاج اليومي للسنوات

السنة	عدد الأيام الفعلية	كمية الإنتاج	يومي
2000	298	11000000	36912.75
2001	298	12000000	40268.45
2002	296	12200000	41216.21
2004	298	10000000	33557.04
2005	297	10850000	36531.98

من الجدول (5) نلاحظ ان معدل الانتاج اليومي في زياده حيث كان (36912) 2000 وبلغ أقصى معدله عام 2002 حيث كان (41216) أي بزياده قدرها (1.5) مره قياسا بالسنة الأولى .
د- المرونه :

يستخدم مؤشر نسبة الانتفاع من الطاقة لقياس المرونة
نسبة الانتفاع = / الطاقة التصميمية

حيث يوضح الجدول (6) ان نسبة الانتفاع من الطاقة بلغت (0,34) سنة 2000 ت بالارتفاع إلى إن وصلت إلى (0,38) 2002 وهذا يعني ان المنظمة تتمتع بدرجة لا باس لها من المرونة في الاستجابات للتغيرات المتغيرة في الطلب

جدول (6)
يوضح نسبة الانتفاع من الطاقة

السنة	الطاقة التصميمية	نسبة الانتاج
2000	11000000	0,34
2001	12000000	0,37
2002	12200000	0,38
2004	10000000	0,31
2005	10850000	0,33

ان اعتماد التصميم الجيد بالمواصفات القياسية أمر من شأنه زياده نسبه من تأثير سواء ف تقليل عدد الوحدات التالفة أو تقليل وقت الدورة وزيادة معدل الانتاج اليومي وهذه الامور هي بالنتيجه تؤدي الى زياده الانتاج الفعلي مقابل الطاقه التصميمية .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- 1- عدم استقرار انتاجيه المصنع وراس المال اذ انها ترتفع في بعض السنوات وتنخفض في السنوات الاخرى وهذا يعني ضعف دور تصميم المنتجات ودور الانتاجيه في تحقيق التميز للمنظمة من خلال زياده عدد الوحدات المنتجة الذي يؤدي الى تخفض حصه الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة حسب قاعده الانتاج الواسعه والذي يعتبر تصميم المنتج احد اسبابها من حيث البساطة او التعقيد
- 2- تذبذب وقت دوره الصنع وهذا قد يعود الى عوامل تتعلق بالتصميم او بخطط الصيانه او بمستوى التكنولوجيا
- 3- ارتفاع نسبه التلف خلال سنوات البحث وهذا يعني ان مقدره المنظمة في التفوق على المنتجات المنافسه من خلال النوعيه ضعيف وهذا قد يعود لأسباب تتعلق بالتصميم او بالمعدات الانتاجيه او المواد او برامج الصيانه
- 4- انخفاض نسبه الانتفاع من الطاقه درجه كبيره وهذا يعني ان هنالك هدرا في الطاقه وهذا يتعلق ببرامج الانتاج الموضوعه او اختيار التصميم المناسب وبما يتلائم واذواق الزبائن وبرامج الصيانه حيث ان تبين اكثر من (60%) من الطاقه هي معطله أي ان المرونه في التكاليف للتغيرات المحتمله تكون محدوده وبالذات مرونه
- 5- عدم وجود تخصيصات ماليه كافيه في موازنه المصنع لغرض البحث والتطوير

التوصيات:

- 1- ضرورة مواجهة التغيرات البيئية التي تواجه ادارة العمليات في المنظمه من خلال مجموعه من القرارات الاستراتيجية حيث توضع ستراتيجه لزياده انتاجيه المصنع خلال السنوات القادمه من خلال ادخال الافراد دورات معتمد على تحديد الاحتياجات التدريبيه لهم وكذلك وضع برامج للصيانه الوقائيه وتهيئته مستلزمات ذلك من الأفراد والمعدات والمواد الأحتياجه .
- 2- العمل على تقليل نسب التلف لأدنى حد ممكن من خلال وضع اليد أسباب الخاصة بالتصميم او بالمواد المستخدمة او المعدات او لامور تتعلق ببرامج السيطرة النوعية .
- 3- تشخيص ومعالجه الاسباب التي تؤدي الى تذبذب دوره المصنع من خلال اعتماد النماذج التصميميه المناسبه وخطط الصيانه وبما يؤمن درجه المرونه في الاستجابه للتغيرات المختلفه
- 4- التاكيد على معالجه انخفاض نسبه الانتفاع من الطاقه من خلال دراسه الخطط الانتاجيه وخطط الصيانه العلاجييه والوقائيه وبما يؤمن زياده درجه المرونه في الاستجابه للتغيرات المختلفه
- 5- زياده الاهتمام ببرامج البحث والتطوير من خلال تهيئته المستلزمات البشريه والماديه المطلوبه للنهوض بالمهام الموكله اليها ورصد التخصيصات الماليه لهذا النشاط الحيوي في حيات المنشآت

المصادر:

المصادر العربيه :

- 1- الجليلي اءء حسيب (الاثير التتابعي لدوه حيات المنتج والاسقيات التنافسيه للعمليات في قطاع الصناعات الانشائيه) اطروحه الدكتوراه غير منشوره كلية الاداره . 1999
- 2- (ادارة العمليات) دار الزهران للنشر 2000
- 3- السيد . اسماعيل محمد (الاداره الستراتيجه) الاسكندريه . الدار الجامعيه للطبع .2000

- 4- موريه ايثار عبد الهادي الفيحان 0اثر أنشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس .
دراسه تحليليه في شركة الصناعات الالكترونيه (اطروحه دكتوراه جامعه بغداد
. 1999 .
- 5- الشريبي (المجله العربيه للعلوم الاداريه العدد السادس 1996 .
- 6- عباس . زكي محمد (دور تصميم المنتج في تحقيق الميزه التنافسيه) مجله الاداره
/ جامعه القادسيه / المجله السابعه سنه 2005 .
- 7- نديم زينب شكري (اثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزه التنافسيه)
حاله في شركة الصناعات الالكترونيه . رساله ماجستير في اداره الأعمال غير
المستصريه 2000 .
- 8- نجم . عبود (إدارة العمليات) السعوديه . معهد الاداره العامه . الرياض مركز
2001
- 9- عالي . حسين حريجه (استراتيجيه العمليات وتأثيرها في الأسبقيات التنافسيه .
دراسه ميدانيه في معمل نسيج الحله) 2004 .
- 10- ياسين (الاداره الدوليه مدخل إستراتيجي) الطبعة الاولى عمان
اليازوري العلميه للنشر والتوزيع 1999 .

المصادر الأتكليزية:

- 1-Evans,james.a.,production opeitions management
t:quality,performance ,&value 5ed.,west publishing company,New
York 1997.
- 2-Heizer,jay& Render ,Barry,opertions management,6.ed.,prentice
helline,New jersy.2001.
- 3-Leong,storebrake,operation strategy:feusing competitive
excellence,1994.
- 4-Krajewski ,Lee j.ritzman,Larry 1999 operation management:
strategy & addisan,wesly publishing company inc.,New york, 1996.

5- Kotler philip "marketing management, analysis planing: implement and control"
New delhi,prentice- hall,1997.

6-Porter michael,e."competative stra tegy: techniques for analyzing industries and competitors"ny :free press,1996.

7-Slack Nigel et al .,"operations management" 2 ed,london;pitman,1998.

ABSTRACT:

The main goal of this study” To determine the role of strategic decision’s to achieve the competitive advantage for the product . this study try to implicated ” competitive premising ” that related with the consumer ,that consider (long - range) goal’s for any organization and these premising: (Cost,Quality,Flexebility,Speed) and the researcher used criteria’s like ” product quality level criteria &the average of capital productivity.
The sample study in” Al-dewaniya factory for cotton .
The period of study from (2000 to 2005)