



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بحث عن

((الأسبقيات التنافسية كمدخل لتحقيق أهداف إدارة العمليات الإنتاجية))

بحث مقدم إلى مجلس قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية كجزء
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال .

تقدم به الطالب

سيف علي خضير

بإشراف

أ. بتول عبد علي

2017م

1438هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلْ أَعْمَلُوا فِى سَبِيلِ اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ))

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

التوبة الآية (105)

الإهداء

لى من حمد الركن باطراف الروى

لى من حمد على البراق فى الهوى

لى من صلى بملوكة السماء مشى مشى

لى من بلغ به جبريل سدره المنتهى

لى من ونا فتلى فكان قاب قوسين أو أوفى

لى من أوحى إليه الجليل ما أوحى

لى النبي محمد المصطفى (صلى الله عليه وآله وسلم)

أهدى جهري المتواضع هذا

شكر و تقدير

اشكر الله عز وجل على ما وهبني من توفيق في مشواري العلمي فله الفضل الكبير إلى ما وصلت إليه.

كما أتشرف بتقديم خالص الشكر و التقدير إلى : أ. بتول عبد علي ؛ على كل ما قدمه لي من جهد علمي و وقت وصبر في سبيل إرشادي وتوجيهي لكي يظهر بحثي بهذه الصورة .

فجزاه الله عني خير الجزاء وجعله في ميزان حسناته....

كما أتقدم بوافر الشكر إلى الكادر و الموظفين العاملين في شركة توزيع النفط في الديوانية وكل من ساهم في تزويدي بجميع المعلومات اللازمة لانجاز هذه البحث

.....

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الفقرة	ت
أ	الآية القرآنية	1
ب	الإهداء	2
ج	شكر والتقدير	3
د	قائمة المحتويات	4
هـ	قائمة الجداول	5
و	قائمة الأشكال	6
ز	الملخص	7
2	المقدمة	8
4-3	الفصل الأول / منهجية البحث	9
11-5	الفصل الثاني / الجانب النظري / المبحث الأول / مفهوم وأهمية الأسبقيات التنافسية	10
15-12	المبحث الثاني / مفهوم وأهمية إدارة العمليات	11
17-16	الفصل الثالث / الجانب العملي	12
18	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات	13
19	المصادر	14

قائمة الجداول			
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	ت
	الفرق بين القرارات التكتيكية والإستراتيجية	1	1
	النسب الخاصة بالأسبقيات التنافسية	2	2
	النسب الخاصة بأدارة العمليات	3	3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	ت
	نموذج تطوير الميزة التنافسية	1	1
	النظام الإنتاجي	2	2

المقدمة

تكتسب الأسبقيات التنافسية لإدارة العمليات أهمية كبيرة على مستوى منظمات الأعمال سواءً أكانت منظمات صناعية أم خدمية لمالها من تأثيرات جوهرية في تحديد الاتجاه العام لإعمال تلك المنظمات ، وان الأسبقيات التنافسية لها الدور في المحافظة على نجاح المنظمة وبالتالي تحقيق ميزه متواصلة و مستمرة عن المنافسين ، وحتى تكون الأسبقيات التنافسية فعالة يجب أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس و الاستمرارية أي أن تستمر خلال الزمن و إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها ...

الفصل الأول / منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

لقد تركزت مشكلة البحث في عدم اتفاق غالبية الدراسات على تحديد آليات بشأن كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية بالشكل الذي يهيئ للمنظمات إتباع سلسلة من الخطوات المنطقية التي يمكن أن توفر لها تقدير إمكانيتها في تحقيق الميزة التنافسية وقابليتها على تحقيق التفوق و التميز بالمقارنة مع المنافسين .

2- أهمية البحث :

1 - تكمن أهمية البحث في تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها جميع المنظمات الصناعية في تحقيق نموذج يحقق الترابط و التكامل بين الأسبقيات التنافسية .

2- أن الأسبقيات التنافسية لها الدور على المنظمة في المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي .

3- أن الأسبقيات التنافسية توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .

4- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الأسبقيات التنافسية، إذ أصبحت الشاغل الرئيسي للإدارة الحديثة في المنظمات لمالها من دور كبير في رفع كفاءة و تحسين فاعلية هذه المنظمات وبالتالي تحقيق الأهداف .

3- أهداف البحث :

1- تؤدي الأسبقيات التنافسية إلى تحقيق ميزه تنافسية متواصلة و مستمرة عن المنافسين .

- 2- تؤدي الأسبقيات التنافسية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .
- 3- تقديم إطار مفاهيمي عن الأسبقيات التنافسية لإدارة العمليات .

4- فرضية البحث :

- 1- فرضية الدراسة :- ينطلق البحث من فرضية تقول بأن الأسبقيات التنافسية لها دور ايجابي في تحقيق إدارة ناجحة لإدارة العمليات الإنتاجية .
- يوجد هناك علاقة ايجابية بين الأسبقيات التنافسية وإدارة العمليات الإنتاجية .
- 2- أسلوب جمع البيانات:- اعتمد الباحث في جمع البيانات على الأساليب التالية:-
- المصادر النظرية .
 - المقابلات الشخصية .

5- عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة من موظفي شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع الديوانية وقام بتوزيع عينة من الاستبانة للأخذ بأرائهم من خلال 40 استمارة كانت 20 نسخة منها خاصة بالأسبقيات التنافسية و20 نسخة أخرى خاصة بإدارة العمليات .

* علما إن الاستمارتين مرفقتان في نهاية البحث .

الفصل الثاني / الجانب النظري

المبحث الأول: الأسبقيات التنافسية

مفهوم و أهمية الأسبقيات التنافسية :-

تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من العمليات والمقصود بالميزة التنافسية (القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج . White & Vonderembse:2004:28)

ويبرز سؤال هنا هو يولد كيف يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية ؟ فالمنظمة لا تتمكن من تحقيق ذلك إلا من خلال تركيزها على التنفيذ و مقارنة أدائها وفق مايعرف بتحقيق أهداف العمليات في المنظمة أو (الأسبقيات التنافسية) أبعاد التنافس وتعرف على أنها (أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات من تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات)، (البياتي:2006:59) تتضمن أبعاد التنافس تسعة أبعاد وتقسّم إلى أربعة مجاميع . (Krajweski&Ritzman: 2005:62)

1- الكلفة :-

تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصبح الكلفة الأقل أهمية لها الهدف الرئيس من العمليات (Slack,etal:2004:54) حيث تسعى المنظمات إلى إيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين بافتراض أن كلما استطاعت المنظمة تقليل أسعار منتجاتها زاد عدد المقتنين لها على أن لا يؤثر على جودتها مما يعمل على رفع هوامش الأرباح لكون المنظمات لا تتنافس على أساس السعر فقط بل على أساس الأسبقيات (البياتي: 2006:64) ويرى (Slack,etal:2004:54)

إذا أرادت المنظمات أن تقلل كلفها فعلياً معرفة المجالات التي تم الصرف فيها
والمتمثلة بـ:

- 1- كلف فرق العمل .
 - 2- كلف التكنولوجيا والتسهيلات والأدوات والأموال والصيانة.
 - 3- كلف المواد والأموال المصروفة على المواد المستهلكة ومجال استهلاكها .
- فالهدف من أسبقية أو كلفة هو الإجابة على تساؤل المنظمة (كيف يمكن للمنظمة
أن تقلص من كلفها للتقليص من أسعار منتجاتها؟)
وبالمقابل فإن الزبائن يقضون التعامل مع المنظمات التي توفر : (البياتي:
65:2006)

أ- السعر المناسب.

ب- الجودة العالية.

ج- الاستجابة السريعة.

2- الوقت :-

يعد الاهتمام بقصر الوقت بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات ويعبر عن
الوقت كأسبقية تنافسية من خلال ثلاثة أبعاد تشمل (البياتي: 61:2006)

أ- وقت التسليم السريع : وقت الانتظار.

عبارة عن الوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون لحين تجهيزه به ويمكن
أن يكون وقت التجهيز مجرد دقائق محدودة أو أسابيع كجدولة الأعمال أو سنة
عند التصنيع مكائن حسب الطلب.

يمكن تقليص هذا الوقت من خلال الاستغلال الأمثل للطاقة أي تقليص الطاقة
العاطلة وكذلك من خلال الإنتاج لزيادة الخزين (Krajweski & Ritzman:
2005:64):

ويقسم وقت الانتظار إلى الأنواع الآتية (Taylor:1995:56-57 & Russell)

1- النقطة الزمنية التي يبدأ عندها الانتظار وتصنف إلى ثلاثة أنواع

- الانتظار ما قبل الحصول على المنتج.
- الانتظار أثناء عملية الحصول على المنتج.
- الانتظار ما بعد عملية الحصول على المنتج.

2- حسب المواعيد المحددة للحصول على المنتج :

يقسم هذا التصنيف وقت الانتظار ما قبل الحصول على المنتج إلى ثلاثة أنواع :

- الانتظار قبل الموعد المجدول.
- التأخير (الوقت الذي يضطر أن ينتظره الزبون للحصول على المنتج بعد الوقت المجدول للاستلام) .
- الانتظار في صف الانتظار.

3- التصنيف المكافئ : يستند إلى نوعين :

- الانتظار في صفوف الانتظار.
- الانتظار في مكان آخر.

4- نتائج وأسباب وقت الانتظار

يرجع تحديد وقت الانتظار إلى الأسباب الآتية :

(Schrooder:1989:151)

5- الأسباب العامة

- تصميم الترتيب الداخلي المخصص لتقديم المنتج.
- مشاكل الطاقة المادية المستعملة لإنتاج المنتج .
- قرارات توظيف العاملين في المنظمات الصناعية لتقديم المنتجات .

6- الأسباب الخاصة : (Russell & Taylor :1995:56) .

- وصول الزبائن قبل موعد الاستلام .
- التأخير في تقديم المنتج في الوقت المحدد.
- وجود صفوف انتظار قائمة أصلا كالوقوف أمام مطاعم الوجبات السريعة للحصول على الأطعمة .

ويلاحظ : (White & Vonderembse:1991:553)

بأنه كلما استطاعت المنظمة من تقليص الوقت المستغرق لتمويل المنتج من مجرد فكرة أولية إلى أن يتم تسليمه.

ب- **الاعتمادية في التسليم** : التسليم في الوقت المحدد يعد البعد الثاني الذي

عرضه : (Krajweski & Ritzman: 2005:64)

بأنه سعي المنظمة إلى تسليم المنتجات (طلبات الزبائن) في الوقت المحدد المتعاقد عليه مع الزبائن ويعرف هذا البحث بـ (جدولة التسليم - On) Schedule Delivery من خلال احتساب نسبة مئوية من طلبات تم تسليمها في تواريخ الاستحقاق لقياس مدى إمكانية خدمة الزبائن من قبل المنظمة.

(Handfield:1995:37) ويعد هذا البعد من الأبعاد المهمة للمنظمة للأسباب

الآتية : (Slack,etal:2004:47-48)

- تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر من الوقت والجهد المبذولين في العمل للمنتجات المعيبة (المرتدة) من الزبائن بهدف استبدالها .
- إمكانية تقليص كلف الخزن والتلف والمخاطرة ورأس المال المستثمر من خلال التسليم السريع.

3- سرعة التطور :

تعكس مدى تقديم منتجات (سلع : خدمات) جديدة والذي يغطي الوقت بين تولد الأفكار وصولاً إلى الإنتاج ومرورا بالتصميم النهائي .

أن الحصول على المنتج الجديد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية والتي يصعب تجاوزها في البيئة السريعة الجديدة التغير (Krajweski & Ritzman: 2005:64-65)

وإذا ما أرادت المنظمة تحقيق السرعة في تطوير منتجاتها يتطلب الآتي (Shafer & Meredith: 1998 : 61)

- الإدارة الأفضل : عملية تطوير البنية التحتية لعكس محور العمل الحقيقي لاهتمام المدراء.
- التصنيع الفعال : يساعد على تقليص الخزين و التخلص من الاختناقات أو ما يسمى بعنق الزجاجة (ال Batt/enack)
- التركيز على الزبون: تعدد احتياجات الزبائن محور اهتمام المنظمات لذا عليها الاستجابة لها بسرعة .
- الجودة العالية : أي الجودة في كل شيء . أي إن النظام الإنتاجي بحيث إن يطور لتقليل المعاب كي يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا درجة موثوقية عالية ولعدم وجود مجال لإعادة العمل إي إعادة فحص وتصليح المنتجات .
- سرعة استرجاع الأموال : يتم ذلك من خلال زيادة سرعة التسليم إي تسليم في الوقت المحدد مما يساعد على سرعة استرجاع أموالها على شكل إيرادات نقدية بسبب التدفقات النقدية السريعة من الزبائن وهذا يقلص الحاجة الى رأس المال العامل .
- الاتصالات الأفضل: أي تعزيز الاتصالات المباشرة بين أقسام المنظمة لتقليل الطلبات المفقودة والسهو والخطأ.
- تحسين الحالة المعنوية: تعمل المنظمات على تقليص خطوات التصنيع ليتسنى للعاملين رؤية نتائج جهودهم لرفع الروح المعنوية والاعتزاز بالعمل.

4- الجودة :

وتتضمن الآتي (البياتي : 2006:60)

أ- التصميم العالي للجودة :

أي تسليم متطلبات مستوى أداء العمليات لصنع المنتجات أو أداء الخدمات.

ب- جودة المطابقة:

نعني مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير التي تم وضعها مسبقا من قبل المنظمة ومدير العمليات ولإثبات مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعية يتم استعمال أدوات يطلق عليها أدوات التحسين أو أدوات الجودة (Krajweski & Ritzman: 2002:39)

5- المرونة :

وتحتوي على جملة أسبقيات (البياتي : 2006 :61-60)

أ- الايصائية :

أي القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن من خلال تغير تصاميم المنتجات (سلع : خدمات) كمحال تصفيف الشعر والايصائية تتطلب نظام عملياتي صرف لتلبية الاحتياجات ودعم الأسبقيات التنافسية وعندها لا بد إن يكون الحجم مرنا .

ب- مرونة الحجم :

أي القدرة على الإفصاح (الإعلان) عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها.

ج- التنوع :

أي معالجة الاختلاف Assortment الواسع الكفوء للسلع والخدمات هذا وقد أضاف (Evans : 1993) بعدا خامسا أطلق عليه الإبداع ومن خلال تطبيق الأسبقيات التنافسية تكون المنظمة قد ضمنت أو كونت سلاحا تنافسيا ومن هذا اتضح انه كلما زاد اهتمامها بأهداف العمليات في المنظمة (الأسبقيات التنافسية) وتحليلها لنقاط القوة والضعف لديها ال Swot والفرص والتهديدات بالإضافة الى

ذلك يساهم الفهم التام لحاجات المستهلكين من قبل المنظمة على إيجاد القرارات التنافسية التي تساعد على تحقيق الرضا الكامل لدى المستهلك وليس تحقيق المجرد الوضعي وبين الشكل التالي مجموعة من العوامل التي تحقق قيم المستهلكين ويمكن إن تختلف من مؤسسة صناعية لأخرى ومن مستهلك الى آخر بالإضافة الى مجموعة القدرات التنافسية المتأثرة بالقرارات المتخذة من قبل إدارة الإنتاج والتي تساعد على تلبية احتياجات الزبائن.

العملية	القدرات التنافسية	حاجات المستهلك
1- تطوير إستراتيجية 2- تطوير المنتج 3- تطوير النظام لإنتاج السلع والخدمات 4- أمور أخرى	1- المرونة 2- الإنتاجية (التكلفة) 3- بناء جودة المنتج 4- الإنتاج والتوزيع	1- تلبية الحاجات المحددة للمستهلك 2- الاستجابة السريعة 3- أداء المنتج ومفرداته 4- جودة المنتج (الملائمة للاستخدام) 5- السعر 6- الخدمة

شكل رقم (1) يوضح نموذج تطوير الميزة التنافسية

Source: (White Gregory P. & Vondermbse, Mark A: Operations management strategies: Legh Publishing Ltc: 2004 : 29)

المبحث الثاني / إدارة العمليات

مفهوم وأهمية إدارة العمليات :-

يعد مصطلح إدارة العمليات (Operations Management (OM مصطلحا شموليا إذا لم يكن كما كان إدارة الإنتاج خاصا بالمنظمات الصناعية المنتجة لسلعة ملموسة بل كان دلالة على مجموعة الأنشطة التي تسعى لتقديم السلع والخدمات.

كما يرى (Reid & Sander: 2002 : 2)

فقد عرفه (Evans & Raturi) بكونه إحدى الوظائف المهمة في المنظمة والتي تعمل على معالجة موارد المنظمة من (مواد أولية وتكنولوجيا وطاقة وعمل) بهدف خلق سلع وخدمات تلبية لاحتياجات الزبائن في الوقت المناسب (Evans & Raturi :2005:6)

إما Shafer فيرى أنها الوظيفة التي تهتم بتحويل المدخلات الى مخرجات نافعة وذات قيمة يمكن إضافتها لبعض الكيانات ويرى

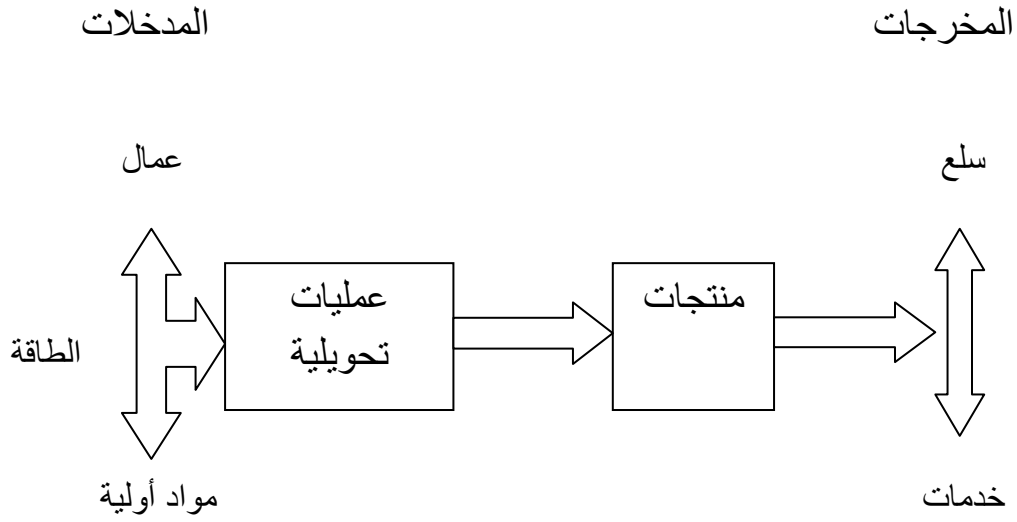
(Slack, etal:2004) بكونها إحدى الوظائف الرئيسية للأعمال مع اختلاف المسميات في المنظمات المختلفة لهذه الوظيفة فمنها مايشمل على الوظائف المباشرة والجوهرية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات ومنها ما يمكن تمثيله بنطاق واسع يشمل كل أنشطة الدعم المباشرة وغير المباشرة

(Slack, etal:2004:6) وبناء على هذا فقد عرفها على أنها جزء من

مسؤولية المدراء والتي تتضمن إنتاج السلع والخدمات في المنظمة

(Slack, etal:2004:773)

ويتفق Shafer مع White & Vonderembse في عد إدارة العمليات نطاقا متكاملًا يهدف الى تكوين السلع والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن في السوق وكما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (2) يوضح النظام الإنتاجي

Sources: (White, Gregory P. & Vonderembse. mark A. Operations management Concepts, methods & Strategies Legh publishing Ltc: 2004 : 4)

أهداف إدارة العمليات :

تنقسم أهداف إدارة العمليات الى قسمين :

أ- أهداف قصيرة الأجل :

كتحديد خصائص المنتجات وانواعها وطرق ايصالها الى الزبائن ومستوى الجودة المطلوب وكفاءة تحقيق الأهداف.

ب- أهداف طويلة الأجل :

كاستخدام الموارد المحددة والمتاحة لمواجهة الطلب للمدى الطويل وتأمين الأموال اللازمة للحصول على تلك الموارد وإتمام أسواق جديدة وتطوير منتجات قديمة واقتناء تكنولوجيا جديدة وكل ذلك بغية تحقيق رضا الزبون.

وظائف مدراء العمليات :

- 1- التركيز على إيجاد أو صناعة (تكوين) المنتج أو الخدمة المطلوبة .
 - 2- الإشراف على العمليات بموجب خطوط العمل الرئيسية.
 - 3- إدارة المستويات الدنيا كالأقسام والإشراف عليها بشكل عام .
 - 4- الإشراف على كوادر تصدير المنتجات من السلع والخدمات والاتصال بهم.
- لماذا ندرس إدارة الإنتاج والعمليات:-

يتبادر دائما الى الأذهان لماذا نحن ندرس العمليات والإنتاج أو إدارة الإنتاج والعمليات فالإجابة تتلخص في الآتي : (Heizer & Render:2004:4-5)

1- تعد وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات من الوظائف الثلاثة الأساسية في المنظمة لتكاملها مع وظيفتي التسويق والمالية بهدف تحقيق الأفضل أي إننا ندرس تحديدا كيف يقوم الأفراد (العاملين) بتنظيم أنفسهم وصقل مهاراتهم بهدف إنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة الكلفة.

2- لمعرفة كيف يتم تحويل المدخلات الى مخرجات أي كيف يتم إنتاج السلع والخدمات .

3- نحن ندرس إدارة العمليات (OM) لفهم عملها والتي يمكن من خلالها فهم واجبات مدير العمليات وكيف يطور المهارات الضرورية ليصبح مديرا ناجحا للعمليات في المنظمة.

4- تعد هذه الوظيفة إل (OM) ذات اثار خطيرة على المنظمة لذا يجب دراسة هذا الجزء الكفوي المؤثر على بقاء ونمو وربحية المنظمة .

قرارات إدارة العمليات :

تقسم القرارات في إدارة العمليات الى أنواع عدة فمنها قرارات تكتيكية وأخرى إستراتيجية ويمكن تحديد نقاط الاختلاف أو التمييز بينهما من خلال الجدول التالي

(Krajweski & Ritzman: 2002:6)

الجدول الذي يوضح الفرق بين القرارات التكتيكية والإستراتيجية

القرارات التكتيكية	القرارات الإستراتيجية
1 – تكون قصيرة الأجل .	1 – تطور ما يتعلق بالمستقبل بعد مقارنته بالقرارات الأخرى المتحددة.
2 – أكثر هيكلية وذات أهمية متكررة وروتينية	2 – أقل هيكلية وذات تعاقب وأهمية طويلة الأجل.
3 – تغطي الأعمال والمهام الجماعية .	3 – تميل الى التركيز أو التغطية الشاملة للمنظمة أي تمر خلال خطوط الأقسام ككل .

جدول رقم (1)

المصدر بتصريف من

(Krajweski & Ritzman: Operations management's strategy & Analysis, thed: Person Education Inc, upper River New Jersey: 2002: 6)

الفصل الثالث

الجانب العملي

قام الباحث بعمل استبيان بالتعاون مع شركة توزيع المنتجات النفطية فرع الديوانية حيث قام بإنشاء استمارة تظم 10 فقرات حول الميزة التنافسية تتضمن (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، وقت التسليم ، الإبداع) وبواقع 20 نسخة واستمارة أخرى تظم 10 فقرات حول إدارة العمليات تتضمن (تصميم المنتج ، الجودة ، الموقع ، الجدولة ، المخزون) بواقع 20 نسخة ايضاً تم توزيعها على أساتذة أكفاء في الشركة لبيان آرائهم حول الفقرات ومدى تطبيقها في الشركة المذكورة حيث ظهرت النتائج كما موضح بالجدول أدناه :-

الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالأسبقيات التنافسية لكل فقرة :-

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3,95	1,21
2	3,85	0,97
3	4	0,99
4	4,4	1,103
5	3,9	0,97
6	3,2	1,41
7	4	1,07
8	3,35	1,2
9	3,9	0,97
10	3,8	0,84

جدول رقم (2)

يتضح لنا من الجدول أعلاه إن الفقرة (4- أركز على تبني إستراتيجية واضحة وموثوقة للجودة) ولقد حصل على أعلى وسط حسابي كان قدره (4.4) وانحرافه المعياري (1.103).

في حين حصلت الفقرة (6) يمتاز العاملون في الشركة بالمهارات المتعددة وبأماكنهم العمل على معظم التقنيات الالكترونية المتوفرة) وقد حصلت على أدنى وسط حسابي كان قدره (3.2) وانحرافه المعياري (1.41).

الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإدارة العمليات لكل فقرة :-

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0,63	4,36	1
1,53	2,82	2
0,75	4,38	3
1,13	3,58	4
0,95	4,14	5
1,07	4,2	6
0,82	3,88	7
1,01	3,96	8
0,78	4,60	9
0,93	4,30	10

جدول رقم (3)

يتضح لنا من الجدول أعلاه إن الفقرة (9- يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن وتقييم هذا الاحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد) ولقد حصل على أعلى وسط حسابي كان قدره (4.60) وانحرافه المعياري (0.78).

في حين حصلت الفقرة (2- أسعى الى تخفيض الكلف بحيث يكون السعر مناسباً) وقد حصلت على أدنى وسط حسابي كان قدره (2.82) وانحرافه المعياري (1.53).

الفصل الرابع

الأستنتاجات

- 1- تهتم الشركة بالبحث والتطوير لمواجهة التحديات المفروضة عليها من المنافسين.
- 2- تمتلك الشركة خبرات ومهارات واسعة في تصميم منتجاتها.
- 3- تمتلك الشركة فريق عمل متخصص وكفوء في تصميم العمليات الإنتاجية.
- 4- تساهم عمليات الجدولة في الشركة في تخفيض المهل الزمنية وكلف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.
- 5- تستخدم الشركة أساليب الصيانة الوقائية باستمرار.
- 6- يوجد في الشركة كوادر بشرية تمتلك خبرات ومهارات عالية.

التوصيات

- 1- ضرورة أن تعمل الشركة على تخفيض كلف الإنتاج لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة ((بالشركات الأخرى)).
- 2- ضرورة أن تعمل على تخفيض نسب المعيب في منتجات الشركة مقارنة بالشركات المنافسة.
- 3- يجب أن تؤدي أجهزة الشركة ومعداتنا أغراض متعددة.
- 4- ضرورة أن تصمم الشركة منتجاتها على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم.
- 5- أن تعتمد الشركة سياسة مخزنيه فاعلة تهدف إلى تأمين التدفق المنتظم للعمليات الإنتاجية.
- 6- أن تستخدم الشركة الأساليب العلمية في تخطيط واختيار احتياجاتها من الموارد البشرية.

المصادر

- 1- Evans James R : Production/ Operations management Quality Performance & Value: 5th ed West Publishing Co. New York : 1997 .
- 2- Heizer Jay & Render Barry : Operations management 6th ed 7th ed : Prentice Hall, New Jersey : 2001,2004 .
- 3- Krajweski Lee J. & Ritzman Larry P : Operations management Processes & Value chain : wesley Publishing com . Inc .U.S.A : 2005 .
- 4- Schroeder Roger G : Operations management .
- 5- Slack N., chambers S., Harrison A. & Jehnston R : Operations management :2th ed & 4th ed : London Pitman Publishing Co : 1998, 2004 .
- 6- Taylor Bernard W. & Russell Roberta S : Operations management Multimeadia Version 3th ed : Prentice Hall Inc New Jersey 2000 .
- 7- White Gregory P. & Vonderembse mark A : Operations management Concepts, Methods & Stratgies : Legh Publishing LLc : 2004 .
- 8- أميرة شكر ولي البياتي / إدارة الإنتاج والعمليات – عمان 2008

الميزة التنافسية

مقاييس الاستجابة					الاسئلة	ت	
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما			

						اهتم كثيرا بالحصول على منتجات بكلف اقل من المنافسين.	1	الكلفة
						اسعى الى تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى من دون كلف الانتاج المباشر.	2	
						الاسئلة ت اعمل على تخفيض نسب العيب في منتجات الشركة مقارنة بالشركات المنافسة.	3	الجودة
						اركز على تبني استراتيجيه واضحة وموثوقة للجودة.	4	
						بأمكنني تلبية طلبات الزبائن المتنوعة والمتعددة.	5	المرونة
						يمتاز العاملون في الشركة بالمهارات المتعددة وبأماكنهم العمل على معظم التقنيات الالكترونية المتوفرة.	6	
						استطيع تلبية طلبات الزبائن من المنتجات بالسرعة المطلوبة.	7	وقت التسليم
						يتميز العاملون في الشركة بالقدرة على تغيير جدول الانتاج في الوقت المحدد له.	8	
						تشجيع الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.	9	الإبداع
						احرص على تخصيص مبالغ عالية للبحث والتطوير من اجل تطوير المنتجات الجديدة.	10	

أدارة العمليات

					اعمل على تصميم المنتج او الخدمة بحيث تكون مقبولة من العملاء .	1	تصميم المنتج
					اسعى الى تخفيض الكلف بحيث يكون السعر مناسباً	2	
					التزم بشكل كبير على تحقيق الجودة العالية في منتجات الشركة.	3	الجودة
					اميل الى جعل منتجات الشركة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.	4	
					اسعى الى اختيار موقع الانتاج مع الاخذ بالاعتبار نقل المواد الخام ونقل المنتجات .	5	الموقع
					يمتاز الموقع كونه قليل التكلفة وبعيد عن مواقع المنافسين.	6	
					اتبني استراتيجيات للتخطيط الاجمالي تؤدي لموازنة طاقة الانتاج مع الطلب بأقل التكاليف .	7	الجدولة
					استطيع تقدير الطلب على الانتاج والتحكم بالمخزون.	8	
					يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن تقييم هذا الاحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد.	9	المخزون
					احرص على الاحتفاظ بكميات كبيرة لمواجهة الطلب المحتمل على منتجاتنا.	10	