

تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي

”دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي

الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات”

م. اثير عبد الله محمد
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد-
قسم الادارة الصناعية

المستخلص

ركز البحث الحالي على توضيح العلاقة بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات والجوانب الأساسية لتحقيق الأداء المنظمي المتفوق. لقد أنطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات التطبيقية. وبغية تحقيق أهداف البحث والتثبت من مصداقية فرضيات البحث، جرى إعداد استمارة استبانة وزعت (72) على المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي وشركة صناعة البطاريات.

وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وكذلك الفروق بين الشركتين في متغيري البحث الرئيسية وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية. ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية منها: الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الارتباط الرتب (Spearman) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لتحديد علاقات التأثير واختبار التباين (Independent, Samples T. Test) لتحديد الفروق. وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ارتفاع مستوى متغيرات البحث، ووجود أثر وعلاقة ارتباط بين (القرارات الاستراتيجية والأداء المنظمي المتفوق).

من جانب آخر، أتضح وجود اختلاف في آراء ووجهات نظر عينة البحث بين الشركتين حول متغيرات البحث وأبعادها الفرعية في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، فضلاً عن المقترحات التي تعزز جوانب هذه الموضوعات .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 67

الصفحات 101 - 139



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي

The effect of strategic decisions for operations management in performance excellence organizational.

Abstract

This research focused on clarifying the relationship strategic decisions for operations management & performance excellence organizational, The research emerges from a problem which explained by many application questions. Special questionnaire has been prepared for this purpose distributed (72) to sample of management levels (Top, middle) in the General company for mining industries and aquatic Insulation & the General company of batteries industry, The research has tried to test a number hypotheses related to the relation and regression among the variables of the research, and the differences among the company in the main variable of the research for the purpose of answering all the questions related to the problem of the research and reaching the established objectives . for the purpose of processing the data and the information related to the research the researcher has used many statistical techniques, such as: Mean ,Standard Deviation ,spearman rank, simple linear regression, Independent,SamplesT.Test.Upon the measurement and analysis of the research variables and testing the correlation and the exchange interaction, the research comes up to a group of conclusions among which the high level of variables of the research samples, another finding is that there is effect & correlation relationship between (strategic decisions for operations management & performance excellence organizationa).

On the other hand, it turned out that there is differences in the opinions and viewpoints concerning the sample among the state and private companies and the sub-dimensions. In the light of what has been mentioned, several conclusions and recommendations pertinent to the subject were reached into, & the researcher suggested that enhance aspect.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمثل مديروا العمليات قاعدة مهمة تسهم بالارتقاء بالصناعة العراقية، عبر القرارات الإستراتيجية المتخذة، وما تمثله هذه القرارات من شريان حيوي يفوق المنظمات إلى البقاء والتقدم في حال تطبيقها على وفق الأسس العلمية الصحيحة، ولما كانت معايير نجاح المدير هي النتائج أو الأهداف التي يحققها من خلال القرارات التي يتخذها إذا ما طبقت على وفق الأسس العلمية، فإن ضمان نجاح المنظمة يأتي من خلال وضع أسس علمية لتحديد قراراتها الاستراتيجية خاصة المتعلقة بإدارة العمليات.

إذ لاحظ الباحث ومن خلال المقابلات الشخصية مع المديرين في الشركتين العامة للصناعات (التعدينية والعزل المائي) و(البطاريات) (عينة البحث) أن التخطيط لقرارات العمليات لديهم يجري على أساس الخبرة الشخصية والحكم الذاتي بعيداً عن الأسلوب العلمي في التخطيط لهذه القرارات فضلاً عن انخفاض مؤشرات الأداء خاصة شركة البطاريات. لذا وجد ضرورة إثارة اهتمام الإدارات العليا في الصناعة العراقية بأبعاد إدارة العمليات الاستراتيجية والتي من شأنها الارتقاء بقدرة المنظمة على المنافسة والنجاح.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد معالم مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى أهمية قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية لدى الشركتين المبحوثتين؟
- 2- ما هو مستوى الأداء لدى الشركتين المبحوثتين؟ وهل ترقى إلى المتفوق؟
- 3- ما مدى الإدراك المتولد في الشركتين المبحوثتين حول القرارات الاستراتيجية للعمليات؟
- 4- هل توجد علاقات ارتباط وتأثير بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات و الأداء المنظمي المتفوق.
- 5- ما هي طبيعة الفروق بين الشركتين (عينة البحث) في متغيرات البحث. وبشكل أكثر تحديداً:
- هل هنالك فروق بين الشركتين في قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية؟
- هل هنالك فروق بين الشركتين في مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق؟

ثانياً: أهداف البحث

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنها تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

- 1- معرفة مستوى أهمية القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الشركتين المبحوثتين.
- 2- تحديد مؤشرات الأداء المختارة في البحث للشركتين المبحوثتين.
- 3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات والأداء المتفوق.
- 4- قياس الفروقات ذات الدلالة المعنوية بين الشركتين المبحوثتين وعلى مستوى أبعاد متغيري البحث.
- 5- الخروج بجملة توصيات للشركتين في مجال القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء.

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها، والعلاقة الحاكمة لها على وفق الآتي:-

- 1- أهمية القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات كونها عاملاً مهماً من عوامل النجاح، تولى جميع المنظمات العالمية الاهتمام الكبير بها وتسخر الإمكانيات والبحوث والدراسات للتوصل إلى سبل تطبيق القرارات الاستراتيجية للعمليات على وفق الأسس العلمية الصحيحة، من خلال البحث لتحسين الأداء التشغيلي للشركة من خلال تحسين عملية التخطيط لقرارات الإنتاج لهذه الشركة بشكل يؤدي إلى تقليل الكلف وزيادة الإنتاج وسرعة التسليم إلى الزبون.
- 2- أهمية المتغير موضوع البحث (الأداء المنظمي المتفوق) بالنسبة للشركتين المبحوثتين وما لها من تأثير في تفوق الشركة وتحقيق المكانة والنمو والربحية وغيرها من أشكال التفوق.
- 3- النتائج التي ستفرزها، وتوصياتها تسهم في تعزيز الاعتقاد لدى قادة الشركتين المبحوثتين بأهمية متغيرات البحث، والذي بدوره سيفضي إلى مزيد من الدراسات عنها.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

رابعاً: فرضيات البحث

أشتمل البحث على أربعة فرضيات رئيسية وكالاتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات (الطاقة الإنتاجية، الصيانة، الترتيب الداخلي، الجودة، التخطيط الإجمالي للإنتاج، تكنولوجيا العملية، سلسلة التجهيز) والأداء المنظمي المتفوق (المرونة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، تماسك الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي).
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات (الطاقة الإنتاجية، الصيانة، الترتيب الداخلي، الجودة، التخطيط الإجمالي للإنتاج، تكنولوجيا العملية، سلسلة التجهيز) في الأداء المنظمي المتفوق إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد (المرونة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، تماسك الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي).
- 3- توجد فروق معنوية بين الشركة العامة للصناعات التعدينية وشركة البطاريات في القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات.
- 4- توجد فروق معنوية بين الشركة العامة للصناعات التعدينية وشركة البطاريات في مؤشرات الأداء المنظمي .

خامساً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بالشركتين العامة للصناعات (التعدينية والعزل المائي)، و(البطاريات). وجاء اختيارها لعدد من المبررات الموضوعية التي تتمثل بالآتي:-

1. تقارب أهدافها وانتمائها لنفس قطاع الصناعة ألا وهو الصناعات الكيماوية.
2. أهمية متغيري الدراسة (القرارات الاستراتيجية للعمليات والأداء المنظمي المتفوق) في واقع عمل هاتين الشركتين.
3. افتقار المنظمات الصناعية إلى دراسات في مجال القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات والأداء المنظمي المتفوق (العلاقة بينهما) على الرغم من أهميتهما.
4. طبيعة الإنتاج النمطي لشركتي الصناعات التعدينية والبطاريات.

عينة البحث

طبق البحث على عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات وتركزت حول المستويات الإدارية العليا والوسطى والمتمثلة بمديري المصانع ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية والتي تدور اختصاصاتهم حول النشاطات الإنتاجية فضلاً عن التركيز حول عدد من مديري الوحدات الإنتاجية ممن له الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، وبذلك فقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة لإفراد عينة البحث بواقع 80 استبانة (35 استثماراً للبطاريات 45 استثماراً للتعدينية) في حين كان عدد الاستثمارات المسترجعة بواقع 77 استبانة والصالحة هي 72 استبانة (30 استثماراً للبطاريات، 42 استثماراً للتعدينية) أي بنسبة استجابة 87.5% على مستوى الشركتين اجمع، ويمكن بيان أهم السمات الأساسية لأفراد عينة البحث على وفق الجدول (1) والذي يعكس المؤشرات الآتية:

أ- الجنس: كان هناك اختلافاً ما بين نسبة الذكور والإناث فقد بلغ عدد الذكور (55) فرداً، وهم يمثلون نسبة (91.67%) من مجموع أفراد العينة، وأما عدد الإناث فقد بلغ (5) وهن يمثلن نسبة (8.33%) من مجموع أفراد العينة ويشير الفرق في هذه النسبة إلى سيطرة نسبة عدد الذكور على المناصب الإدارية للشركة المبحوثة.

ب- العمر: غالباً ما يشير العمر إلى مستوى الخبرة والمهارة لدى أفراد العينة حول مجال العمل الذي يزاولونه فقد حصلت الفئة (41- 50) على أعلى نسبة (40.27%) من حجم أفراد العينة في حين حققت الفئة (20-30) سنة أقل نسبة والتي بلغت (5.555%) من حجم أفراد العينة مما يدل اعتماد الشركتين على الأعمار التي تجاوزت (40 سنة فما فوق) في إعطائها مسؤولية (رؤساء الأقسام).



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

- ج- التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (1) إن أغلب أفراد العينة كانوا حاصلين على مؤهل جامعي فقد بلغ عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (51) فرداً من أفراد، وهي النسبة الأكبر والتي شكلت (70.83%) من حجم العينة، في حين شكلت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بواقع (8) أفراد أي بنسبة (11.11%) من حجم عينة البحث. وجاءت النسب الأخرى بدرجات متفاوتة، مما يعني ذلك إن أغلب أفراد الشركتين عينة البحث ممن يمتلك مؤهلات علمية جامعية.
- د- سنوات الخدمة: يبين الجدول (1) إلى إن أعلى نسبة كانت من (21-25 سنة) والتي بلغت (25%) أي بواقع، في حين بلغت أقل نسبة من (26 فأكثر) سنة (8.33%). مما يعطي مؤشر إن أغلب أفراد عينة الدراسة من له الخبرة والمعرفة في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.
- هـ- العنوان الوظيفي: يبين الجدول (1) بأن أغلب أفراد العينة قد حصلوا على درجة (رئيس مهندسين، رئيس مهندسين أقدم) وبنسبة (37.5%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين كانت عناوينهم الوظيفية (رئيس كيميائين، رئيس كيميائين أقدم) بنسبة (29.16%)، تليها فئة (مدير ومدير أقدم) بنسبة (19.44%)، ثم فئة الأفراد الذين عناوينهم الوظيفية بعدها الفئة الوظيفية (رئيس فيزيائين، رئيس فيزيائين أقدم) بنسبة (12.5%) وأخيراً فئة (المدير العام) بنسبة (1.38%) .

سادساً: حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: أجري البحث في :
1- الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والكاننة في مدينة بغداد/ التاجي- خلف معمل المصاييح.
2- الشركة العامة لصناعة البطاريات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والكاننة في مدينة بغداد/ الوزيرية.
- ب- الحدود البشرية: طبق البحث على عينة من المستويات الإدارية العليا والوسطى فضلاً عن بعض مديري الوحدات الإنتاجية ممن له الخبرة والاختصاص في الشركتين المبحوثتين.
- ج- الحدود الزمنية: أجري البحث بجانبه الميداني خلال المدة الواقعة بين (2011/10/2) حتى (2011/11/3). تضمنت هذه الفترة الزيارات الأولية للشركتين عينتي البحث وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث وتوزيع الاستبانة واسترجاعها .
- د- الحدود العلمية :- حدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته ومشكلته.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

جدول (1) خصائص المديرين في عينة الدراسة (N : 72)

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	66	91.67
		أنثى	6	8.33
2	العمر	30-20	4	5.555
		40-31	17	23.611
		50-41	29	40.27
		51 فأكثر	22	30.5
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	-	-
		ماجستير	8	11.11
		بكالوريوس	51	70.83
		دبلوم	13	18.055
4	عدد سنوات الخدمة	5-1	14	23.61
		10-6	9	12.5
		15-11	12	16.66
		20-16	13	18.05
		25-21	18	25.00
		26 فأكثر	6	8.33
5	العنوان الوظيفي	مدير عام	1	1.38
		(مدير ، مدير أقدم)	14	19.44
		رئيس مهندسين، رئيس مهندسين أقدم	27	37.5
		رئيس فيزيائيين، رئيس فيزيائيين أقدم	9	12.5
		رئيس كيميائيين ، رئيس كيميائيين أقدم	21	29.16

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج استمارة الاستبانة.

سابعاً: منهج البحث

إن البحث ذات نهج وصفي تحليلي، طالما إنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا النهج يتمتع بنظرة شمولية طالما أن وصف الحالة سيقترن بتحليلها وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، فقد تم استخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات البحث بفرض الإجابة على المشكلة المعروضة.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ثامناً: أدوات جمع البيانات

استندت أدوات جمع البيانات إلى جانبين أساسيين وعلى النحو الآتي:-
الجانب النظري:- الاستعانة بما متوافر من مصادر في مكتبات الكليات والجامعات العراقية المتمثلة بالمصادر العلمية كالكتب والأبحاث والدراسات والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات المختلفة ذات العلاقة بمتغيرات البحث سواء المتوافرة في المكتبات داخل القطر أم عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
الجانب التطبيقي:- اعتمد الباحث في توفير البيانات للجانب التطبيقي الوسائل الآتية:
أ- برنامج المقابلة: تم وضع برنامج للمقابلة يغطي جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة ويحقق في الوقت ذاته ما يأتي:-

- 1- الاتصال المباشر بالواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المديرين حول متغيرات البحث.
 - 2- التعرف على المفاهيم والمصطلحات المتداولة بين أعضاء الشركة والمتعلقة بموضوع بحثنا.
 - 3- تهيئة أذهان المديرين عينة البحث لاستقبال عبارات فقرات الاستبانة.
 - 4- استخدام ما يوفره هذا البرنامج من بيانات ومعلومات، في تكييف فقرات الاستبانة لتصبح أكثر انسجاماً مع طبيعة عمل الشركتين.
 - 5- يتيح للباحث معرفة بعض الجوانب التي لا يمكن معرفتها عن طريق وسيلة أخرى.
- ب- استمارة الاستبانة: والتي تعد المصدر الأساس لجمع البيانات إذ ضمت متغيرين رئيسيين تفرعت ضمنها أربعة عشر بعد فرعي، وقد تم إجراء بعض التكييف والتطوير على فقرات المقياسين حذفاً وإضافة بما ينسجم مع طبيعة عمل الشركتين. وقد تضمنت الاستبانة مجموعتين من الفقرات الأولى تتكون من (35) فقرة توزعت لتغطي سبع قرارات لإدارة العمليات، وتتكون الثانية من (15) فقرة المتمثلة بمؤشرات الأداء المنظمي المتفوق ذات الأبعاد السبعة المتمثلة بـ (المرونة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، تماسك الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي)، لتقيس آراء العينة بشأن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الدرجات الذي يعطي لكل خيار نقطة تعكس استجابة المبحوثين بدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للفقرات الايجابية إذا كانت مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) على التوالي والعكس للفقرات السلبية، وقد جرى مسح (72) شخص مثلوا عينة البحث. فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في الشركتين المبحوثتين لتوضيح متغيرات الاستبانة الواردة فيها (انظر ملحق 3)، والإجابة عن استفساراتهم والجدول (2) يبين توزيع فقرات الاستبانة وفق متغيري البحث.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

جدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الرمز	عدد الفقرات	أرقام الفقرات من- إلى	مصدر المقياس
1	القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات	الطاقة الإنتاجية	X1	5	5-1	(علوش، 2009)
		الصيانة	X2	5	10-6	
		الترتيب الداخلي	X3	5	15-11	
		الجودة	X4	5	20-16	(Slack.etal,2006)
		التخطيط الإجمالي للإنتاج	X5	5	25-21	إعداد البحث استناداً إلى : (Krajewski,2007), (Slack.etal,2006),(Haizer & Render, 2008)
		تكنولوجيا العملية	X6	5	30-26	(Haizer & Render, 2008)
		سلسلة التجهيز	X7	5	35-31	إعداد البحث استناداً إلى : (Krajewski,2007), (Slack.etal,2006),(Haizer & Render, 2008)
2	مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق	المرونة	Y1	3	(38-36)	إعداد البحث استناداً إلى : (Slack.etal,2006) (Evans,1997)
		نمو المبيعات	Y2	2	(40-39)	(خوين، 2006)
		زيادة الأرباح	Y3	2	(42-41)	
		الحصة السوقية	Y4	2	(44-43)	
		تماسك الموارد البشرية	Y5	2	(46-45)	(الدليمي ، 2009)
		الكفاءة الإنتاجية	Y6	2	(48-47)	
		الدعم الداخلي والخارجي	Y7	2	(50-49)	

المصدر: إعداد الباحث .

تاسعاً : الصدق والثبات لأداة البحث

- صدق الاستبانة Validity : للتحقق من مصداقية الاستبانة اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى وكما يلي :-

1- الصدق الظاهري: ويستخدم اختبار صدق استبانة الدراسة عدداً من الطرائق منها ما هو مختص بالصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين ويتم اختباره من خلال عرض الاستبانة على (7) خبراء متخصصين في العلوم الإدارية وكما هو موضح في الملحق (2) لغرض إبداء آرائهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقد اعتمدت نسبة (75%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدق وانتفاء الفقرات إلى مجالها ومدى صلاحيتها وقد اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق 80% من عينة المحكمين. وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء تم إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف بعض منها حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي الذي يتكون من (50) فقرة. وأختبار الصدق الثاني المسمى بالصدق العام أو ما يسمى بالقوى التمييزية للفقرات فقد تم احتسابها من خلال الصدق الإحصائي وهو أسلوب إحصائي متعارف عليه في اختبارات الصدق ويتم بجذر معاملات الثبات لعموم متغيراتها وكما في الجدول (3).



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

2- صدق المحتوى : قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من أجله وتم ذلك من خلال ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً او تصاعدياً إذ يتم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتؤخذ (27 %) من أعلى الدرجات و (27 %) من أدناها ثم يقاس الفرق بين المجموعتين عبر الوسط والانحراف لكل مجموعة من المجموعتين ، ويكون المقياس صادقاً إذا كان هنالك فروق معنوية بين المجموعتين ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.464) وهي اكبر من الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية بلغت (N1 + N2-2) (25+25-2=48) مما يدل على وجود فروق معنوية بين المجموعتين وهذا يعني صدق المقياس .

ثبات الاستبانة **Reliability** : يقصد بالثبات بأن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى (الزبيدي، 2007: 14). وتم حساب الثبات بطريقتين :

أولاً: الثبات بطريقة التجزئة النصفية: (Split Half): لقياس ثبات الاستبانة والتي تعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown فإذا كان معامل الثبات (0.67) وفق هذه المعادلة فإنه يعد كافياً لثبات الاستبانة أداة لها (الساعدي، 2001: 122) ، وقد تجاوزت معاملات الثبات (0.67) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الفقرات ظهرت (0.78) وبعد إن تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) أصبح معامل الثبات (0.79) عالياً وبالإمكان اعتمادها في أوقات مختلفة للإفراد أنفسهم بحيث تعطي النتائج ذاتها وذلك يعني إن جميع الأبعاد الرئيسية والفرعية تعد ذات ثبات عالٍ.

ثانياً: معامل (α كرونباخ) للاتساق الداخلي: يزودنا هذا المعامل بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات البحث البالغ عددها (72) استمارة ثم استعملت معادلة (α كرونباخ) وقد بلغ معامل الثبات (0.82) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول (3) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث

ت	المتغير	العينة الأولى N=30		العينة الثانية N=42	
		الثبات (R)	الصدق (*V)	الثبات (R)	الصدق (*V)
1	القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات	0.774	0.879	0.756	0.869
2	مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق	0.782	0.884	0.853	0.923
3	للاستبانة كافة بكل متغيراتها	0.778	0.882	0.804	0.896

$$*V = \sqrt{R}$$



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

أحد عشر: الأساليب الإحصائية:-

المجموعة الأولى :- الإحصاء الوصفي وذلك لعرض البيانات واهم الأساليب التي تم اعتمادها:-

- 1- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى متغيرات البحث.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
- المجموعة الثانية :- الإحصاء التحليلي وذلك لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام:-
- 1- معامل ارتباط الرتب (Spearman) لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرات.
- 2- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression: لتحديد أثر العوامل المستقلة في المعتمدة.

3- اختبار (Independent, Samples T.Test): وهو أحد الاختبارات المعلمية ، ويستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو متغيري البحث لعينتين مستقلتين.

وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة على الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة {SPSS(10)}

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات

قسمت قرارات العمليات إلى قرارات إستراتيجية وهي القرارات التي تحدد مسار المنظمة بأكملها وتكون طويلة الأمد وواسعة النطاق بطبيعتها، وقرارات تكتيكية وهي القرارات المحددة والقصيرة الأمد بطبيعتها وتتقيد بالقرارات الإستراتيجية. وحدد مفهوم إدارة العمليات بالقرارات التي يتخذها مدير العمليات لجعل المنتج من مجرد فكرة ابتدائية إلى منتج نهائي.

يتفق اغلب الباحثين في مجال إدارة العمليات ومن بينهم (Heizer &Render, 2006 : 6-7) على إن القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات هي عشر قرارات والمتمثلة ب :-

- (أ) تصميم السلع والخدمات (ب) الجودة (ج) تصميم العمليات والطاقة (د) اختيار الموقع (هـ) الترتيب الداخلي للمصنع
 - (و) الموارد البشرية وتصميم العمل (ز) إدارة سلسلة التجهيز (ح) إدارة الخزين (ط) الجدولة (ر) الصيانة.
- وتم اختيار سبع قرارات منها للحيلولة دون إطالة البحث، ودراسة قرارات لم تجمع سابقاً في دراسة واحدة. وبسبب إطالة البحث في حالة دراسة جميع القرارات بكل تفاصيلها سيتم استعراض المفاهيم الأساسية فقط لهذه القرارات، وهي ستكون موضع الدراسة العملية لهذا البحث.

1- مفهوم الطاقة **Concept of Capacity** :

هي أقصى مقدار أو معدل للمخرجات التي يمكن إن ينتجها مصنع ما ، أو وحدة إنتاج معين خلال مدة زمنية محددة " (محسن والنجار، 2004:216). ويتفق كل من (Chase, et al, 2001:354) على أن الطاقة الإنتاجية هي كمية المخرجات التي تتمكن الشركة من تقديمها خلال فترة زمنية معينة ويعبر عنها بالوحدات.

2- مفهوم الصيانة **Concept of Maintenance** :

يمكن تعريفها " كافة الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على التسهيلات والمعدات في حالة اشتغال جيدة والمحافظة على الأداء المطلوب للنظام". (Stevenson, 2005: 720).
وتعرف أيضاً اتخاذ كافة الإجراءات والمتطلبات الهادفة إلى تأمين الكفاءة المطلوبة للنظام الإنتاجي وبالمستوى المعقول دون حدوث العطلات والتوقفات؛ فضلاً عن المحافظة على ديمومة المستوى التشغيلي الجيد للموجودات الإنتاجية (جميل، 2008: 25).

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

3- مفهوم تصميم الترتيب الداخلي Layout Designs Concept

يعد الترتيب الداخلي للمصنع أحد القرارات المهمة بسبب الحجم المادي المخصص لتحرك الموارد التي سيتم إجراء عمليات التحويل عليها ، ففي حالة كون الترتيب غير ملائم يؤدي إلى خسارة كبيرة بالإنتاج فضلا عن عملية إعادة الترتيب التي تعد أمراً مكلفاً ، كما والترتيب الخطأ قد يؤدي إلى تدفق المنتجات بصورة مشوشة أو إلى مخزون عالي أو استخدام مساحة أكثر من اللازم . يتطلب وضع ترتيب مناسب للمصنع مجموعة من القرارات المترابطة مع بعضها البعض .

تبدأ هذه القرارات أولاً باختيار نوع العملية من بين أنواع عدة من العمليات التي ستوضح لاحقاً ، بعد ذلك يأتي قرار اختيار الترتيب الأساس أي تحديد نوع الترتيب الذي يناسب العمليات الخاصة بالمصنع، والقرار الأخير وضع التفاصيل الدقيقة الخاصة بتصميم الترتيب الداخلي الذي تم اختياره للمصنع (Slack) (205-206 ; 2004 , et al .

ترجمة لقرارات واسعة حول الأولويات التنافسية للشركة ، عملياتها ، التصميم ، الجودة ، الطاقة التشغيلية ، فضلا عن المعدات ويشمل أيضاً ترتيب الأفراد وتخصيص المساحات للأقسام المختلفة

(Krajewski & Ritzman,2005:298).

4- مفهوم الجودة Quality Concept

تعرف الجودة بأنها بعد للخدمة أو للسلعة والذي يحدد عن طريق الزبائن الخارجيين والداخليين وبذلك فالجودة هي أشياء مختلفة لأفراد مختلفين والتي تعتمد على من ينظر للشئ بأنه ذو جودة أما من خلال استعماله أو من خلال المواصفات المحددة له (Krajewski&Ritzman,2005:68). في حين يرى كل من مقابلة أو التفوق على توقعات الزبائن(Daniels.etal,2009:703)،أو هي الملائمة للاستخدام والتي هي وجهة نظر المستهلك لها وهو الذي يعطي الحكم النهائي الخاص بها ونظرته هي التي يجب أن تسود(السوداني، 2007: 50).

5- مفهوم تخطيط الإنتاج الإجمالي Concept of Aggregate Production Planning

يعد قرار التخطيط الإجمالي أحد القرارات الأساسية لإدارة العمليات التي تمارسها كل شركة لغرض أداء عملياتها بشكل كفؤ ، والتخطيط الإجمالي هو التحدي العلمي السليم لمتطلبات عمليات الإنتاج المختلفة.(الربيعي، 2008: 46). ويشير مصطلح الإجمالي إلى استخدام الموارد بصورة كلية

(Heizer & Render ;2008:526) .

ويعرف بأنه تخطيطاً متوسط الأمد تتراوح مدته من (3-18) شهر من خلال تعديل مستوى الإنتاج والمخزون وقوة العمل (Kumar & Srech,2009 :191) . وهو منهجية لترجمة تنبؤات الطلب في تصميم هندسي لتخطيط معدلات الإنتاج والتوظيف للشركة على امتداد الأفق الزمني للتخطيط(Nahmias,2009 :124).

6- مفهوم تكنولوجيا العملية Concept of Process Technology

هي عبارة عن الطرائق والمعدات والأجهزة التي تساعد العملية على تحويل المواد الأولية والمعلومات إلى سلع وخدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم عن طريق إضافتها قيمة جديدة تحقق الأهداف الاستراتيجية للعملية(Slack et.al.;2004;246) .

وتؤثر هذه التكنولوجيا في كيفية إنتاج المنتج، فهي تؤثر في مزايا المنتجات ووظائفها (Vonderembe & Whit,2004 :9).

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

7- مفهوم سلسلة التجهيز Concept of Supply Chain:

تعد إدارة سلسلة التجهيز (Supply Chain Management) من المفاهيم الاستراتيجية التي تتضمن اعتبارات طويلة الأمد وواسعة لمركز الشركة في شبكة التجهيز فضلاً عن كونها شكل رقابي للتدفق عبر سلسلة التجهيز (Slacket.al.;2004;476).
يمكن تعريف سلسلة التجهيز على إنها التعاقب أو التسلسل لعمليات الأعمال والمعلومات التي توفر السلع والخدمات ابتداءً من المجهزين وعبر المصنعين والموزعين وحتى الزبون النهائي (Schroader ,2007:189) ، وهي تدفق الموارد من خلال هذه السلسلة عبر المنشآت المختلفة لغرض إدامة عمليات الأعمال المرنة (Sehgal,2009:3).

ثانياً: الأداء المنظمي المتفوق Organizational from Excellence Performance:

قبل توضيح هذا المفهوم لابد من معرفة معنى الأداء والتفوق اللذان يشكلان هذا المفهوم:

1- مفهوم الأداء Concept of Performance:

يحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang et al,2006 :29). يتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها فضلاً عن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء، ورغم هذا الاهتمام الكبير بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد تعريف محدد له نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة.
إذ عرفه كل من (Jones,2001:3)، (Daft,2003:12)، (Al-Dahiree,2003:6) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة .

2- مفهوم التفوق Concept of Excellence:

يقصد بالتفوق التميز، أو الجودة المتاحة المطلوبة، أو هي التفرد وهي كذلك إن تكون فائق في عملك وفسرت أيضاً بأنها جيدة جداً في نوع العمل الذي تؤديه. إما المعنى الاصطلاحي لهذه الكلمة إذ عرفها القاموس الموروث الأمريكي (American Heritage Dictionary) بأنها الحالة، الجودة، أو الظروف لعملية التميز. وفي الأصل الإغريقي عرف بأنه:
"فن الفوز من خلال التدريب والتعود فنحن لا نعمل بالشكل الصحيح بسبب التصرفات الصحيحة، فالتميز هو عادة وليس عمل".
" هو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا، مع درجة دقة في معالجة الموضوعات."
"هو التصميم الشخصي لجعل اليوم أفضل من الأمس، مع منع الآخرين من إعاقة الطريق"
(الرويشدي، 2009 : 38).

3- مفهوم الأداء المتفوق Concept of Excellence Performance:

تباينت آراء الباحثين عند تناولهم مفاهيم الأداء المتفوق والأداء العالي وأكتنف بعض التداخل في مفهومها فالبعض ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى ذات المعنى، إذ أشار (Laamanen ,2007:20) بأن الأداء المتفوق أو العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستعمال الفعال للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة لتحقيق التفوق المنظمي والأثر الإيجابي للمجتمع. ونلاحظ من خلال هذا التعريف إن الأداء المنظمي المتفوق يتحقق من خلال الاستعمال الفعال للموارد أي التركيز على مستوى المنظمة، والبعض الآخر يفرق بين الأداء المتفوق والأداء العالي High Performance أمثال (Nicole, Guthrie) إذ عرفه الأول (الطريقة الفريدة في التفكير وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة (Guthrie,2008:5). وقصد به الثاني بأنه القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من الأفراد أعلى موارد المنظمة ثمناً بهدف تقديم نتائج مستدامة (Nicole,2005:11) .

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ويعرف (فرج، 2007 : 60) الأداء المتميز بأنه مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة.

إن المنظمات إذا ما أرادت أن تحقق التفوق يجب عليها الحصول على أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى ، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية الرئيسية للمنظمة (DeWeall, 2008:14).

لذلك يمكن القول، بأن الأداء المنظمي هو النتيجة النهائية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وأن عملية قياسه تكتسب أهمية كبيرة لعدّة اعتبارات من أهمها، تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد مستوى النجاح أو الفشل في أداء الشركة، وتحديد وتعديل الانحرافات في الأداء، وكذلك تطوير أو تعديل الأنظمة المرتبطة بالأداء مثل نظم المكافآت والحوافز وبرامج التدريب والتطوير وعملية التخطيط الإستراتيجي، ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منافسيها .

4- قياس الأداء المنظمي Measures for Organizational Performance

ظهرت عدة مقاييس لأجل التعرف على كيفية قياس أداء المنظمة، وتختلف هذه المقاييس من هدف إلى آخر، ومن توجه إستراتيجي إلى آخر، حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث أو سوف يحدث، وبذلك فإن المنظمة تحتاج مع كل إستراتيجية جديدة استخدام مقاييس جديدة للتنبؤ بالأرباح المحتملة.

وقد اجمع معظم الباحثين أمثال (Freeman , 1984 ; Kaplan & Norton , 1992)

(Tuggle , 1998 Daft , 2001 ;) على أن مقاييس الأداء المنظمي تتلخص بالاتي :

- 1- المقاييس المالية : ومنها: ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار.
- 2- مقياس أصحاب المصالح: منها نمو المبيعات. معدل دوران العمل، عدد الترفقيات من داخل المنظمة، معدل دوران العاملين، قدرة السيطرة على الأسعار، العائد على الاستثمار.
- 3- مقياس القيمة المضافة: منها إجمالي الأرباح، صافي الأرباح، نسبة صافي الأرباح إلى قيمة المبيعات، قيمة المبيعات، كمية مبيعات، قيمة الأصول.
- 4- مقياس التسويق : مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية.
- 5- مقياس الأفراد : ومنها: إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، ونفقات التدريب على كل فرد .
- 6- مقياس قيمة ملكية حملة الأسهم: وهي مجموع مقسوم الأرباح مضافاً إليها الزيادة في قيمة الأسهم، .
- 7- مقياس تقويم الإدارة العليا: ومنها إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم .
- 8- المقاييس المركبة: تضم بطاقة الدرجات الموزونة، معيار الأداء المتفوق بالدرج، الكفاءة والفاعلية.

في حين أشار (الدليمي، 2009 : 30) نقلاً عن (الدهان، 2007) إلى إن مقاييس الأداء هي: المرونة، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي، وضوح الأهداف والخطط، تبادل المعلومات، تماسك الموارد البشرية، جدارة الموارد البشرية.

وسيتم اعتماد مؤشرات بعض المقاييس المبينة أعلاه لتعكس بصورة أكثر وضوحاً قياس الأداء المنظمي للشركتين المبحوثتين والمؤشرات هي (المرونة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، تماسك الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي).

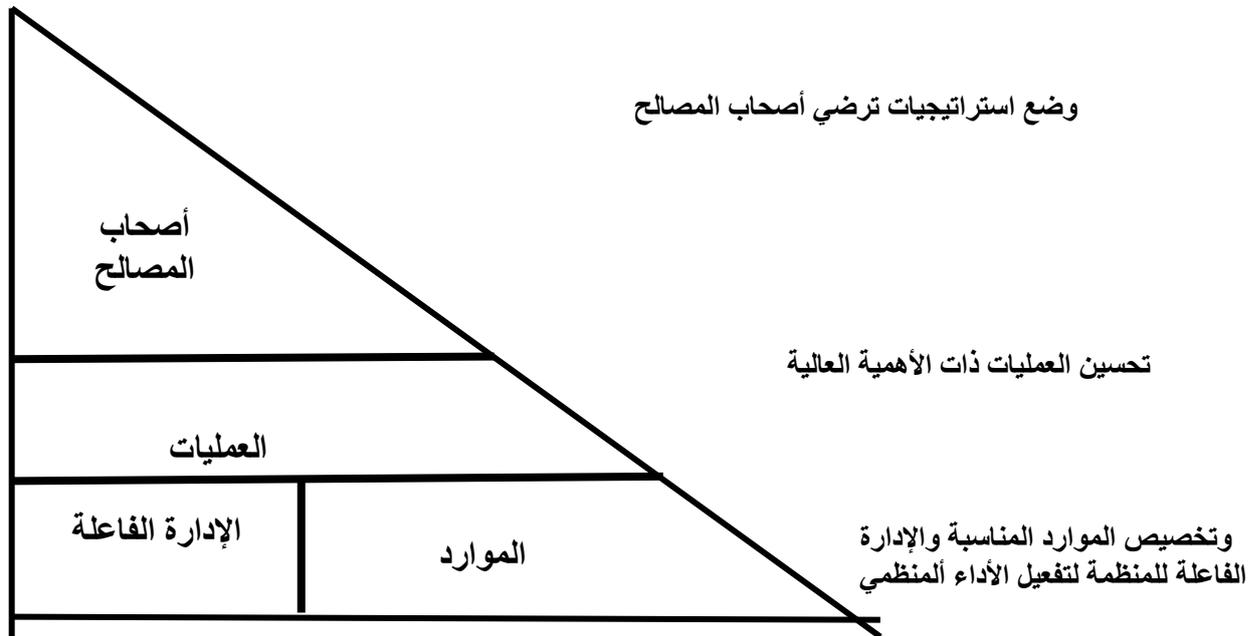
"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ثالثاً : العلاقة التكاملية ما بين مؤشرات البحث

طرح (Kotler , 2000 : 40 – 42) نموذج وضح فيه خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى أربعة عوامل بوصفها مفاتيح للأداء المتفوق للأعمال إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتفوق هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين) وتدرك منظمات اليوم، أنها ما لم تلبى احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح. وتحتاج المنظمة عند تنفيذ العمليات إلى تخصيص مناسب للموارد (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) التي تمثل جوهر الأعمال، كما تحتاج إلى إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومفهومة من قبل العاملين (ما تريد المنظمة أن تحققه وكيف)، من خلال امتلاكها القدرة على استثمار رأسمالها البشري بالطريقة التي تعزز أداء أعمالها . ويتطلب ذلك أنجاز مهمتين أساسيتين هما:

- إدارة عملياتها الساندة بشكل فاعل .
- قدرة المنظمة على تغيير العمليات على وفق احتياجاتها المستقبلية المتغيرة باستمرار وحسب استراتيجياتها.

وبالتالي تصل المنظمة إلى الأداء المتفوق بتوفر الخصائص المذكورة آنفاً. ويلاحظ من الشكل (2) إن تحسين العمليات مرتكز أساسي لبلوغ الأداء المتفوق.



شكل (2) أنموذج الأداء المتفوق لـ (Kotler)

Source: Kotler , 2000 “ Marketing Management “ the Millennium Edition , By Prentice Hall International , Inc.p:40



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: عرض نتائج إجابات البحث

تم عرض نتائج إجابات عينة البحث على أساس متغيرات البحث الرئيسية، إذ تم العرض باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكالاتي :-

1- المتغير المستقل (القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات):
يلاحظ في الجدول رقم (4) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات وكالاتي:

أ- الطاقة الإنتاجية: يلاحظ في الجدول رقم (4) إن إجمالي الوسط الحسابي لفقرات هذا القرار بلغ (4.15) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويانسجام جيد من خلال الانحراف المعياري والبالغ (0.745) وهو يدل على وضوح وأهمية هذا القرار لدى المديرين عينة البحث، حصلت الفقرة (5) المتعلقة بـ (زيادة الطاقة الإنتاجية يعد هدفاً أساسياً) على أعلى الأوساط الحسابية وبمقدار (4.37) وبانحراف معياري (0.89)، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (تلبية طلبات الزبائن ضمن اقصر فترة زمنية ممكنة). على أدنى وسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (1.09).

وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على شركة البطاريات بالنسبة لهذا القرار من خلال الأوساط الحسابية إذ بلغ الوسط الحسابي للأولى (4.44) وبانحراف معياري منخفض (0.483) وللثانية (3.733) وبانحراف معياري (0.869).

وتصدر هذا القرار من حيث الأهمية قائمة القرارات المعنية بالبحث لإدارة العمليات لدى عيني البحث. يتضح من النتائج أعلاه، أن الشركات عينة البحث تعتبر زيادة الطاقة هدفاً تسعى لتحقيقها. إلا أن المشكلة التي تواجهها هذه الشركات تتمثل بعدم قدرتها تلبية طلبات الزبائن ضمن اقصر فترة زمنية ممكنة.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير القرارات الاستراتيجية للعمليات

مستوى الشركتين		البطاريات		التعدينية والعزل المائي		الشركة العامة للصناعات:	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القرارات: الطاقة الإنتاجية	أولا
1.093	3.95	1.268	3.33	0.664	4.40	لشركتنا القدرة على تلبية طلبات الزبائن ضمن أقصر فترة زمنية ممكنة.	1
1.081	4.01	1.268	3.33	0.552	4.5	تراقب شركتنا باستمرار الطاقات الإنتاجية لدى المنافسين.	2
0.535	4.35	0.596	4.3	0.49	4.38	حجم قوة العمل في شركتنا مناسب لتشغيل الطاقة الإنتاجية.	3
1.073	4.06	1.33	3.43	0.506	4.50	لشركتنا إطلاع مستمر على التطورات التقنية في مجال الطاقة الإنتاجية.	4
0.895	4.38	1.20	4.26	0.592	4.45	زيادة الطاقة الإنتاجية يعد هدفا أساسيا لشركتنا.	5
0.745	4.15	0.870	3.73	0.456	4.44	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الأول)	
						الصيانة	ثانيا
0.262	3.958	0.402	3.9	0	4	تعتمد شركتنا سياسة الصيانة الوقائية باستمرار.	6
0.924	3.930	0.907	3.93	0.947	3.92	يخضع العاملون في قسم الصيانة إلى تدريب مكثف باستمرار.	7
0.256	3.93	0.37	3.83	0	4	لشركتنا القدرة على إصلاح العطل لحظة حدوثه.	8
0.804	2.51	0.626	2.43	0.914	2.5	تعمل شركتنا على توفير المواد الاحتياطية والأدوات اللازمة لأعمال الصيانة باستمرار.	9
0.474	4.833	0.674	4.6	0	5	تستخدم شركتنا طرق وإساليب صيانة تتناسب مع الموجودات الحالية.	10
0.290	3.825	0.349	3.72	0.213	3.90	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الثاني)	
						الترتيب الداخلي	ثالثا
0.863	3.986	0.884	3.66	0.78	4.21	يساعد الترتيب الداخلي لشركتنا على سهولة انسياب الأعمال.	11
0.838	3.875	0.813	3.6	0.8	4.07	يقلل الترتيب الداخلي لشركتنا من مناولة المواد ونقلها.	12
0.786	3.875	0.678	3.43	0.706	4.19	يقلل الترتيب الداخلي لشركتنا من الاستثمار غير المبرر في المعدات والمستلزمات.	13
0.866	3.694	0.626	3.76	1	3.64	يساعد الترتيب الداخلي لشركتنا على توفير التقارب المناسب بين مراكز العمل التي يوجد بينها علاقات عمل اعتيادية بشكل مكثف.	14
0.953	3.638	0.626	3.56	1.13	3.7	لايتوفر في الترتيب الداخلي لشركتنا المعدات والمستلزمات الضرورية.	*15
0.579	3.80	0.532	3.58	0.566	3.96	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الثالث)	
						الجودة:	رابعا
0.711	3.736	0.711	3.66	0.716	3.78	تتميز منتجات الشركة بالجودة العالية مقارنة بمنتجات المنافسين.	16
0.741	3.763	0.922	3.66	0.580	3.83	تنمي إدارة الشركة إدراك العاملين حول أهمية الجودة باستمرار.	17
0.682	3.88	0.844	3.90	0.550	3.88	تسعى الشركة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها عبر تبني برامج الجودة الشاملة.	18
0.801	3.680	1.04	3.46	0.537	3.83	تعتمد إدارة الشركة على الملاكات الفنية الخارجية المدربة دون الداخلية في تنفيذ برامج الجودة.	*19
0.804	3.833	0.727	3.76	0.861	3.88	يعد تقليل نسب المعيب الهدف الأساسي للرقابة على الجودة في الشركة.	20



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

الوسط العام (ترتيب الأهمية : الرابع)					
0.329	3.770	0.178	3.67	0.391	3.84
1.639	2.958	0.48	1.33	1.08	4.11
0.964	4.333	0.504	4.56	1.167	4.16
1.06	4.027	0.982	4	1.125	4.04
1.05	4.138	0.858	4.23	1.176	4.07
1.50	3.12	1.02	1.9	1.147	4
الوسط العام (ترتيب الأهمية : الخامس)					
0.886	3.718	0.280	3.20	0.988	4.08
1.016	3.59	0.73	3.43	1.174	3.71
1.07	3.430	0.889	3.03	1.110	3.71
0.89	3.416	0.86	3.46	0.935	3.38
0.841	3.347	0.69	3.26	0.938	3.40
0.855	3.486	0.884	3.33	0.828	3.6
الوسط العام (ترتيب الأهمية : السادس)					
0.384	3.451	0.369	3.29	0.357	3.56
0.793	3.18	0.784	2.93	0.759	3.36
0.879	3.375	0.787	3	0.850	3.64
0.705	3.40	0.714	3.2	0.67	3.54
1.061	3.52	0.889	3.36	1.16	3.64
1.072	3.56	0.886	3.2	1.12	3.83
الوسط العام (ترتيب الأهمية : السابع)					
0.525	3.376	0.426	3.07	0.483	3.59
الوسط الكلي للقرارات الاستراتيجية					
0.326	3.73	0.230	3.46	0.250	3.91

(*) الفقرة عكسية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات.

ب- الصيانة: يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) إن متوسط المتوسطات الخاص بقرارات قرار الصيانة بلغ (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري منخفض (0.290) يعكس انسجام إجابة الباحثين لدى عيني البحث ويعكس إدراكهم لأهمية الصيانة. حصلت الفقرة (10) والمتعلقة بـ (استخدام طرق وأساليب صيانة تتناسب مع الموجودات الحالية) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.833) وبانحراف معياري منخفض نسبياً (0.474) في حين حصلت الفقرة (9) والمتعلقة بـ (توفير المواد الاحتياطية والأدوات اللازمة لأعمال الصيانة باستمرار) على أقل وسط حسابي بلغ (2.51) وبانحراف معياري (0.804) ويأتي هذا القرار بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات وعلى المستوى الفردي حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية وسط حسابي (3.9) وبانحراف معياري منخفض (0.213) وهو أعلى من شركة البطاريات البالغ (3.72) وبانحراف معياري (0.349).

يتضح من النتائج أعلاه، أن الشركتين عينة البحث تستخدم طرق وأساليب صيانة تتناسب مع الموجودات الحالية وتقر بأن ليس لديها إمكانية توفير المواد الاحتياطية والأدوات اللازمة لأعمال الصيانة باستمرار.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي

الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ت- الترتيب الداخلي: يعرض الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرار الترتيب الداخلي والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (3.80) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.579) وهذا يعكس اهتمام المديرين عينة البحث بالترتيب الداخلي لمصانعهم وحصلت الفقرة (11) والمتعلقة ب (يساعد الترتيب الداخلي على سهولة انسياب الأعمال) على أعلى وسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.86) في حين حصلت الفقرة (15) والمتعلقة ب (لا يتوفر في الترتيب الداخلي المعدات والمستلزمات الضرورية) على أقل وسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.95) ويأتي هذا القرار بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية من بين قرارات العمليات وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا القرار من خلال الوسط الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.566) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (3.56) وانحراف معياري (0.532).

يتضح ومن خلال الجدول (4)، أن الترتيب الداخلي للشركات عينة البحث يساعد على سهولة انسياب الأعمال لكنه لا يتوفر به المعدات والمستلزمات الضرورية.

ث- الجودة : يوضح الجدول (4) الوسط الحسابي العام لقرار الجودة والبالغ (3.77) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.329) وهذا يدل على إن المديرين عيني البحث لديهم تصور واضح حول قرار الجودة، وسجلت الفقرة (18) والمتعلقة ب (بالسعي إلى الارتقاء بجودة المنتجات عبر تبني برامج الجودة الشاملة) على أعلى الأوساط الحسابية بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.682). وبلغ أقل وسط حسابي (3.680) وبانحراف معياري (0.801) في الفقرة (19) والمتعلقة ب (الاعتماد على الملاكات الفنية الخارجية المدربة دون الداخلية في تنفيذ برامج الجودة) ويأتي هذا القرار بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية من بين قرارات العمليات. وعلى مستوى الشركتين حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي أعلى وسط حسابي بلغ (3.840) وبانحراف معياري (0.391) في حين حققت الشركة العامة لصناعة البطاريات على أقل وسط حسابي (3.673) وبانحراف معياري (0.178).

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الشركتين عينة البحث تسعى إلى الارتقاء بجودة المنتجات عبر تبني برامج الجودة الشاملة اعتماداً على ملاكاتها الداخلية في تنفيذ برامج الجودة.

ج- التخطيط الإجمالي: كما هو موضح في الجدول (4) حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً (3.71) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري ذو ت شتت مرتفع نسبياً وهذا يعكس اهتمام المديرين عينة البحث بالتخطيط الإجمالي، وسجلت الفقرة (24) والمتعلقة ب (التعاقد مع الغير لتوفير قوة العمل اللازمة يزيد من الضغط الحالي على الشركة بسبب محدودية الإيرادات والمخصصات المالية الممنوحة لها من قبل الوزارة) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (1.05) وبلغ أقل وسط حسابي عند الفقرة (21) المتعلق ب (اعتماد الشركة على نماذج إستراتيجيات التخطيط الإجمالي في إعداد الخطة الإجمالية السنوية) (2.95) وبانحراف معياري (1.64) () ويأتي هذا القرار بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية من بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات.

وحصلت الشركة العامة للصناعات التعدينية على أعلى وسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.98) فيما بلغ الوسط الحسابي لشركة البطاريات والخاص بهذا القرار (3.20) وبانحراف معياري منخفض (0.280) وكما يوضح بالجدول (4).

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق، أن الشركتين عينة البحث تؤمن بأن التعاقد مع الغير لتوفير قوة العمل اللازمة يزيد من الضغط الحالي على الشركة بسبب محدودية الإيرادات والمخصصات المالية الممنوحة لها من قبل الوزارة.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ح - تكنولوجيا العملية : يلاحظ في الجدول (4) إن الوسط الحسابي العام لهذا القرار بلغ (3.451) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري عام (0.384) وهذا يدل على وضوح هذا القرار لدى المديرين عينة البحث. وحصلت الفقرة (26) والمتعلقة ب (قيام إدارة الشركة بتصميم نظام الإنتاج وفقاً للتطور التكنولوجي) على أعلى وسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.016) فيما حصلت الفقرة (29) والمتعلقة ب (إعادة النظر لإدارة الشركة في نظم وأساليب العمل بحسب الظروف) على أقل وسط حسابي (3.347) وبانحراف معياري (0.841) ويشير إلى ثبات نظم وأساليب العمل في الشركتين المبحوثتين) ويأتي هذا القرار بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية من بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات. وعلى المستوى الفردي حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية دائماً وسط حسابي أعلى من البطاريات والبالغ (3.56) وبانحراف (0.357) قياساً ب (3.29) وبانحراف (0.369). يتضح من النتائج أعلاه، أن الشركتين عينة البحث تصمم نظام الإنتاج وفقاً للتطور التكنولوجي لكنها تحتاج إلى إعادة النظر في نظم وأساليب العمل.

خ- سلسلة التجهيز : يعرض الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بقرار سلسلة التجهيز والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (3.37) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.525) مما يدل على متوسط الاهتمام بهذا القرار لدى عينة البحث وحصلت الفقرة (35) والمتعلقة ب (سعي الشركة في السيطرة على المنافذ التي تدعم الزبون) على أعلى وسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.072) فيما حصلت الفقرة (31) والمتعلقة ب (اختيار الشركة لمجهزها على أساس الكلفة الأقل) على أقل وسط حسابي (3.180) وبانحراف معياري (0.793) ويأتي هذا القرار بالمرتبة السابعة من حيث الأهمية من بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات. وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا القرار أيضاً من خلال الوسط الحسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.483) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (3.07) وانحراف معياري (0.426).

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن الشركتين عينة البحث تسعى إلى السيطرة على المنافذ التي تدعم الزبون لكنها تواجه مشكلة في اختيار الشركة لمجهزها على أساس الكلفة الأقل نتيجة الاعتماد على سياسات وإجراءات الدولة كمييار رئيس في اختيار المجهزين، لذا تستخدم آلية المناقصات عند الشراء مما لا يتيح لها بناء علاقات طويلة الأجل معهم، وهذا يثير العديد من المشكلات منها توقفات عملية الإنتاج بسبب التأخير في تجهيز المواد الأولية.

د- إجمالي القرارات الاستراتيجية : يعرض الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجمالي القرارات الاستراتيجية والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري منخفض (0.32) مما يعكس اهتمام عينة البحث بإجمالي القرارات الاستراتيجية للعمليات. وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا القرار أيضاً من خلال الوسط الحسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.250) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (3.46) وانحراف معياري (0.230).

2- المتغير التابع (الأداء المنظمي المتفوق)

يلاحظ في الجدول رقم (5) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه الأداء المنظمي المتفوق وكالاتي:
أ- المرونة : يعرض الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمؤشر المرونة والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (3.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.692) وهذا يعكس اهتمام المديرين عينة البحث بمرونة عمليات شركاتهم، وحصلت الفقرة (38) والمتعلقة ب (سعي الشركة إلى تبني إستراتيجيات استباقية لغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق) على أعلى وسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.782) فيما حصلت الفقرة (36) والمتعلقة ب (القابلية على التغيير وفقاً للتهديدات البيئية والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها في المستقبل) على أقل وسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.756) ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق. وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا المؤشر من خلال الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.410) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (3.3) وبانحراف (0.566).

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول أدناه، يتضح لنا أن الشركتين عينة البحث تتمتع بمستوى مرونة مرتفع من خلال سعيها وبشكل أكبر إلى تبني إستراتيجيات استباقية لغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق وبشكل أقل لقابليتها على التغيير وفقاً للتهديدات البيئية والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها في المستقبل. ب- نمو المبيعات: يتبين من النتائج الواردة في الجدول (5) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات مؤشر نمو المبيعات بلغ (3.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.314) يعكس تشتت إجابة المبحوثين لدى عيني البحث ويعكس إدراكهم لنمو المبيعات ، ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق. وعلى المستوى الفردي حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية وسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري منخفض (0.561) وهو أعلى من شركة البطاريات البالغ (1.92) وبانحراف معياري (0.583) وتشير هذه النتيجة إلى اتجاه نمو المبيعات بالاتجاه المتزايد للشركة الأولى نتيجة سعيها وبشكل مستمر زيادة في عدد المنتجات الجديدة وبيعها بأسعار تنافسية، في حين يتجه إلى الانحدار بالنسبة للشركة الثانية والذي يمكن أن يكون أولاً بسبب ارتفاع كلف الإنتاج وتحميل الكلفة على سعر المنتج والسبب الثاني أسعار المنتجات المنافسة في السوق أقل من سعر منتجات تلك الشركة.

ت- زيادة الأرباح : يلاحظ في الجدول رقم (5) إن إجمالي الوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر بلغ (3.20) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري مرتفع (1.56) ويشير إلى تشتت إجابات المبحوثين ، ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق. وتوقفت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا مؤشر من خلال الوسط الحسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.390) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (1.41) وانحراف معياري (0.323) وتشير هذه النتائج إن الشركة الأولى ساعية لزيادة أرباحها بينما الشركة الثانية أرباحها محدودة نتيجة انحدار نمو مبيعاتها وانخفاض إنتاجها .

ث- الحصة السوقية : يوضح الجدول (5) الوسط الحسابي العام لمؤشر الحصة السوقية والبالغ (2.98) وهو أقل من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.55) وهذا يدل على إن المديرين عيني البحث لديهم تصور واضح حول مؤشر الحصة السوقية ، ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق، وعلى مستوى الشركتين حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي أعلى وسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.471) في حين حققت الشركة العامة لصناعة البطاريات على أقل وسط حسابي (1.22) وبانحراف معياري (0.284). وهذه النتائج تبين ارتفاع هذا المؤشر لشركة الصناعات التعدينية نتيجة تقليل كلف الإنتاج وتقديم المنتجات بأسعار تنافسية والعكس صحيح لشركة البطاريات.

ج- تماسك الموارد البشرية: كما هو موضح في الجدول (5) حقق هذا المؤشر وسطاً حسابياً عاماً (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري ذو تشتت منخفض (0.39) وهذا يعكس اهتمام المديرين عينة البحث بتماسك الموارد البشرية (ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق، وحصلت الشركة العامة للصناعات التعدينية على أعلى وسط حسابي بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.311) فيما بلغ الوسط الحسابي لشركة البطاريات والخاص بهذا المؤشر (4.05) وبانحراف معياري منخفض (0.442).

يتضح من هذه النتائج ، وجود تماسك مرتفع بين الموارد البشرية داخل الشركتين عينة البحث.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ح - الكفاءة الإنتاجية : يلاحظ في الجدول (5) إن الوسط الحسابي العام لهذا المؤشر بلغ (3.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري عام (1.34) وهذا يدل على وضوح هذا المؤشر لدى المديرين عينة البحث، ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق . وعلى المستوى الفردي حققت الشركة العامة للصناعات التعدينية دأماً وسط حسابي أعلى من البطاريات والبالغ (4.28) وبانحراف (0.507) قياساً بـ (1.78) وبانحراف (0.503). ويمكن أن يعزو سبب ذلك أن الشركة الأولى لديها مستوى كفاءة إنتاجية عالية نتيجة حسن استخدام الموارد المتاحة على عكس شركة البطاريات وهذا ما لاحظته الباحث إذ أن أغلب موارد الشركة المادية والبشرية غير مستغلة .

ح- الدعم الداخلي والخارجي : يعرض الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمؤشر الدعم الداخلي والخارجي والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (2.64) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.036) مما يدل انخفاض الدعم الداخلي والخارجي للشركتين عينة البحث ويأتي هذا المؤشر بالمرتبة السابعة والأخيرة من بين مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق، وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات بالنسبة لهذا المؤشر أيضاً من خلال الوسط الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.962) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (1.88) وانحراف معياري (0.536). يتضح من النتائج أعلاه، أن الشركتين عينة البحث تمتلك الدعم القليل من الدولة بحسب وجهة نظر عينة البحث خصوصاً الشركة الثانية.

خ- إجمالي الأداء المتفوق : يعرض الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمؤشرات الأداء المتفوق والتي تعكس إجابات أفراد عينة البحث وسط حسابي عام (3.36) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.98) مما يدل على إدراك المديرين للأداء المتفوق في الشركتين عينة البحث، وتفوقت الشركة العامة للصناعات التعدينية على البطاريات من خلال الوسط الحسابي (4.16) وبانحراف معياري منخفض (0.20) قياساً بالوسط الحسابي للبطاريات (2.22) وانحراف معياري (0.201).

وتشير هذه النتائج إلى إن مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق المبحوثة في شركة الصناعات التعدينية مرتفعة وعالية ومنتجة والعكس صحيح لشركة صناعة البطاريات.

بعد وصف متغيرات البحث في الشركتين المبحوثة ومن خلال إجابات عينة الدراسة عنها. يمكن القول أن الأوساط الحسابية ولأغلب المتغيرات الرئيسية والفرعية كانتا بمستوى أعلى أو فوق الوسط الفرضي، ويلاحظ عدم الانسجام من خلال الانحراف المعياري ما بين مستوى مرتفع ومستوى فوق المتوسط، ويمكن تفسير ذلك بسبب اختلاف نشاط الشركتين ومن ثم اختلاف الأعمال والوظائف والمهام وكذلك عدم التجانس في طبيعة الموارد البشرية العاملة في هذه الشركات وبشكل كبير مما وئد اختلافاً في الإجابات حول المتغيرات وعلى مستوى الشركتين



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الأداء المنظمي
(n=72) المتفوق

مستوى الشركتين		البطاريات		التعدينية والعزل المائي		الشركة العامة للصناعات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري مجالات الأداء المنظمي	
						المرونة	أولاً
0.756	3.86	0.639	3.26	0.507	4.28	لشركتنا القابلية على التغيير وفقاً للتهديدات البيئية والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها في المستقبل .	36
0.723	3.88	0.520	3.26	0.477	4.333	تغير الشركة حجم الإنتاج تبعاً للتغير في حجم الطلب.	37
0.782	3.92	0.758	3.33	0.477	4.333	تسعى الشركة إلى تبنى إستراتيجيات استباقية لغرض مواجهة ظروف ومتغيرات السوق.	38
0.692	3.89	0.566	3.30	0.410	4.31	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الثاني)	
						نمو المبيعات	ثانياً
1.368	3.23	0.40	1.80	0.734	4.26	تحقق الشركة معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.	39
1.40	3.41	1.04	2.06	0.582	4.38	تسعى الشركة وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في عدد المنتجات الجديدة بما يلبي حاجات ورغبات المستهلكين.	40
1.314	3.33	0.583	1.93	0.561	4.32	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الثالث)	
						زيادة الأرباح	ثالثاً
1.67	3.12	0.43	1.23	0.51	4.47	تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة الشركة.	41
1.533	3.29	0.49	1.60	0.55	4.5	إن السعي لزيادة ربحية الشركة لا يعتمد فقط على زيادة الإنتاج وإنما القيام بنشاطات أخرى.	*42
1.56	3.20	0.323	1.41	0.390	4.48	الوسط العام (ترتيب الأهمية : الخامس)	
						الحصة السوقية	رابعاً
1.57	2.95	0.430	1.23	0.671	4.110	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات المنافسين.	43
1.622	3.01	0.406	1.21	0.562	4.31	تقوم الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقليل كلف الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية.	44
1.555	2.98	0.284	1.22	0.471	4.250	الوسط العام (ترتيب الأهمية : السادس)	
						تماسك الموارد البشرية	خامساً
0.536	4.22	0.413	4.05	0.576	4.35	التعاون المستمر والثقة المشتركة هما الساندان بين الإدارة والعاملين في شركتنا .	45
0.572	4.2	0.607	4.10	0.54	4.26	يجري العمل في هذه الشركة وفق مبادئ الاحترام المتبادل بين الموظفين كافة .	46



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

0.390		4.20		0.442		4.05		0.311		4.31		الوسط العام (ترتيب الأهمية : الأول)	
												سادساً	
												الكفاءة الإنتاجية	
1.28		3.02		0.761		1.80		0.759		3.90		العمليات الداخلية والأنشطة العملية في شركتنا منتظمة وكفوءة وانسيابيتها عالية (اقتصادية لا تحتوي على هدر في الامكانات) .	
1.53		3.45		0.568		1.76		0.525		4.66		48 تتساعد إنتاجية الشركة بوتيرة عالية ، ونسبة الضياع بالموارد واطنة جدا .	
1.34		3.24		0.503		1.78		0.507		4.28		الوسط العام (ترتيب الأهمية : الرابع)	
												سابعاً	
												الدعم الداخلي والخارجي	
1.06		2.66		0.661		1.90		0.95		3.21		49 شركتنا قادرة على الحصول على الدعم الخارجي (مالي ، تسهيلات) من الدولة بسهولة .	
1.11		2.66		0.571		1.86		1.09		3.19		*50 ليس لدينا مشكلة في الحصول على الموارد البشرية والأموال والمعدات	
1.036		2.64		0.536		1.88		0.962		3.19		الوسط العام (ترتيب الأهمية : السابع)	
0.983		3.36		0.201		2.22		0.20		4.16		الوسط العام للأداء المتفوق	

(*) الفقرة عكسية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفريغ البيانات.

ثانياً: العلاقة بين القرارات الاستراتيجية للعمليات والأداء المنظمي المتفوق:

للتأكد من صحة الفرضية الأولى والمتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية إجمالاً وعلى مستوى كل قرار والأداء المنظمي المتفوق أو عدم صحتها فقد تم صياغة الجدول (6) الذي يوضح قيم معامل الارتباط الرتب (Spearman) بين المتغيرين الرئيسيين وكالاتي :-

1- أظهرت الطاقة كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التصميمية (6) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما وبالغلة (8) علاقات وبما يشكل (75%) من العلاقات، وكانت العلاقات الست الايجابية بمستوى معنوية (0.01) مع كل من نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي ومع إجمالي الأداء المنظمي المتفوق. أما مع مؤشري المرونة وتماسك الموارد البشرية فكانت علاقة ايجابية غير معنوية وبما يدل على إن الشركتين استثمروا قدراتهم في تلبية طلبات الزبائن ضمن الوقت المحدد ومراقبة طاقات المنافسين والقدرة على زيادة طاقاتهم وبنفس قوة العمل الحالية لتحقيق زيادة في الأرباح والحصة السوقية والتفوق.

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار الطاقة والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشري المرونة وتماسك الموارد البشرية) والإجمالي).

2- يلاحظ من الجدول (6) معاملات الارتباط بين مؤشرات الأداء المتفوق وقرار الصيانة إذ يتبين وجود (7) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما وبالغلة (8) علاقات وبما يشكل (87.5%) من العلاقات ، ست منها بمستوى معنوية (0.01) مع كل من نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، تماسك الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الدعم الداخلي والخارجي ومع إجمالي الأداء المنظمي المتفوق ، وواحدة بنسبة معنوية (0.05) مع المرونة. أما مع مؤشر الدعم الداخلي والخارجي فكانت علاقة ايجابية غير معنوية ، مما يدل على إن الاستخدام المثالي لبرامج الصيانة الوقائية والعلاجية والتدريب المكثف للعاملين في هذا المجال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ووقت التشغيل والإنتاج السنوي وتحقيق الكفاءة، كما إن اعتماد الصيانة الوقائية يؤدي إلى تقليل الكلفة الكلية وزيادة الأرباح.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار الصيانة والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر الدعم الداخلي والخارجي) والإجمالي).

3- اظهر الترتيب الداخلي كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التصميمية (4) علاقات موجبة معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما وبالغلة (8) علاقات وبما يشكل (50%) من العلاقات ، واحدة منها بمستوى معنوية (0.01) مع الكفاءة الإنتاجية ، وثلاث منها بنسبة معنوية (0.05) مع زيادة الأرباح، الحصة السوقية وإجمالي الأداء المنظمي المتفوق. ولم يظهر أية علاقة معنوية مع المرونة، نمو المبيعات، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي. ويمكن تفسير ذلك ان الاهتمام بتصميم خطوط التجميع واختيار أسلوب علمي منظم وسليم للتخطيط والسيطرة على عمليات التجميع ، يساعد بتجنب أخطاء عدة مرافقة لهذه العمليات ، مما ينعكس بشكل إيجابي في تحسين الأداء وتحقيق التفوق وتجنب حصول وحدات معيبة أثناء عمليات التجميع فضلا عن تحقيق رضا الزبون عن الإنتاج (زيادة الحصة السوقية) ، كون هذه الوحدات ذات جودة عالية ولا تحتاج إلى عمليات إعادة عمل التي تسبب عادة خسارة مادية، فضلا عن خسائر بالوقت ومن ثم تسليم متأخر لطلبات الزبائن (تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية وزيادة الأرباح) والعكس صحيح.

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترتيب الداخلي والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (زيادة الأرباح، الحصة السوقية، الكفاءة الإنتاجية) والإجمالي).

4- أظهرت أحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية والمتمثل بالجودة (5) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما وبالغلة (8) علاقات وبما يشكل (62.5%) من العلاقات ، وكانت العلاقات الخمس الايجابية بمستوى معنوية (0.01). ولم يظهر أي علاقة معنوية مع المرونة ، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي. ويمكن تفسير ذلك أن اعتماد وتنمية إدارة الشركتين عينة البحث لملاكاتها العاملة في تنفيذ برامج الجودة وتميز منتجاتها بالجودة العالية عبر تقليل نسب المعيب ستؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وانخفاض كلف الإنتاج مما يقود إلى ارتفاع نمو المبيعات وزيادة الأرباح والحصة السوقية نتيجة التفوق بالجودة والعكس صحيح.

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار الجودة والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشرات المرونة وتماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي) والإجمالي).

5- اظهر التخطيط الإجمالي كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية (7) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما وبالغلة (8) علاقات وبما يشكل (87.5%) من العلاقات ، وكانت العلاقات جميعها قوية بمستوى معنوية (0.01). عدا علاقة التخطيط الإجمالي مع مؤشر تماسك الموارد البشرية فكانت علاقة ايجابية غير معنوية. ويمكن تفسير ذلك أن غياب التخطيط الإجمالي للإنتاج سوف يؤثر على الأنشطة التي تديرها المنظمة مثل التخطيط واستقلال قوة العمل، الخزين، الكفاءة الإنتاجية، مرونة الإنتاج، حصة الشركة في السوق ومن ثم مقدار الأرباح والتكاليف، وان التذبذبات والتغيرات في الطلب وما يرافقه من مشاكل في الإنتاج فضلا عن إن التخطيط يهدف إلى تخفيض الكلف والعمل على الاستغلال الامثل للموارد من خلال الدور الذي يقوم به تخطيط الإنتاج الإجمالي في تحقيق نتائج ايجابية في سياق الإنتاج واغناء العمل كما يؤثر على الحصة السوقية للشركة عن طريق تخفيض التكاليف والأفضل من ذلك هو استغلال الفرص السوقية الخارجية ويبني هذه الفرص والمشاركة المستقبلية إذ تستطيع الشركة عن طريق الخطة الإجمالية البقاء في المنافسة وتحقيق النجاح والتفوق.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار التخطيط الإجمالي والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر تماسك الموارد البشرية) والإجمالي).

6- أظهرت تكنولوجيا العملية كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية (6) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (8) علاقات وبما يشكل (75%) من العلاقات ، وكانت العلاقات جميعها متوسطة القوة وبمستوى معنوية (0.01). عدا علاقة تكنولوجيا العملية مع مؤشري نمو المبيعات وتماسك الموارد البشرية إذ كانت علاقة غير دالة معنوية. مما يدل على إن التكنولوجيا هي المحدد الرئيس للمنتجات الواجب على المنشأة صنعها، أخذين في الاعتبار أن على المنظمة تحقيق ميزة معتمدة على التكنولوجيا من خلال تطوير تكنولوجيا ومنتجات متفوقة (Superior) . وهذه المنتجات يجري دفعها إلى السوق ، وإن دور التسويق هو خلق طلب لهذه المنتجات وطالما إن لهذه المنتجات تكنولوجيا متفوقة، فأنها ستحظى بميزة طبيعية في السوق وسيرغب الزبائن بشرائها مما سيزيد الحصة السوقية وتحقيق الزيادة في الأرباح. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار تكنولوجيا العملية والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشري نمو المبيعات وتماسك الموارد البشرية) والإجمالي).

جدول (6) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين القرارات الاستراتيجية و الأداء المنظمي المتفوق

المتغيرات	العرونة	نمو المبيعات	زيادة الأرباح	الحصة السوقية	تماسك الموارد البشرية	التفاهة الإنتاجية	الدعم الداخلي والخارجي	أجمالي الأداء المنظمي المتفوق	عدد العلاقات المعنوية	النسبة المئوية للعلاقات المعنوية
الطاقة Sig.	0.151 0.09	**0.349 0.003	**0.359 0.002	**0.346 0.003	0.088 0.462	**0.339 0.004	**0.458 0.000	**0.401 0.000	6	75%
الصيانة Sig.	*0.251 0.034	**0.335 0.007	**0.348 0.004	**0.364 0.002	**0.360 0.002	**0.36 0.002	-0.076 0.525	**0.328 0.005	7	87.5%
الترتيب الداخلي Sig.	0.196 0.098	0.214 0.071	*0.234 0.048	*0.240 0.042	0.034 0.774	**0.358 0.002	0.219 0.064	*0.251 0.042	4	50%
الجودة Sig.	0.210 0.76	**0.334 0.004	*0.266 0.024	*0.266 0.024	0.150 0.208	**0.309 0.008	01	*0.265 0.024	5	62.5%
التخطيط الإجمالي Sig.	**0.501 0.000	**532 0.000	**0.477 0.000	**0.544 0.000	0.180 0.130	**0.605 0.000	**0.342 0.003	**0.547 0.000	7	87.5%
تكنولوجيا العملية Sig.	**0.347 0.003	0.210 0.076	**0.366 0.002	**0.317 0.007	-0.063 0.598	**0.425 0.000	*0.253 0.032	**0.310 0.008	6	75%
سلسلة التجهيز Sig.	**0.412 0.000	**0.409 0.000	**0.472 0.000	**0.387 0.001	0.026 0.827	**0.450 0.000	*0.270 0.022	**0.376 0.001	7	87.5%
إجمالي القرارات الاستراتيجية Sig.	**0.536 0.000	**533 0.000	**0.556 0.000	**0.540 0.000	0.168 0.158	**0.655 0.000	**0.417 0.000	**0.571 0.000	7	87.5%
عدد العلاقات المعنوية	5	6	8	8	1	8	5	8	49	
النسبة المئوية %	62.5%	75%	100%	100%	12.5%	100%	62.5%	100%		76.56%

المصدر: إعداد الباحث أعماداً على نتائج الحاسوب.

(*) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي

الصناعات التعمدية والعزل المائي والبطاريات"

- 7- أظهرت سلسلة التجهيز كإحدى قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية (7) علاقات معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (8) علاقات وبما يشكل (87.5%) من العلاقات، ست منها بمستوى معنوية (0.01) مع كل من المرونة، نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصص السوقية، الكفاءة الإنتاجية، ومع إجمالي الأداء المنظمي المتفوق، وواحدة بنسبة معنوية (0.05) مع الدعم الداخلي والخارجي ماعدا علاقة سلسلة التجهيز مع مؤشر تماسك الموارد البشرية فكانت علاقة ايجابية غير معنوية. ويتضح من ذلك إن تطوير كفاءة سلسلة التجهيز بشكل مستمر نتيجة تنوع الزبائن الجدد واحتياجاتهم المتجددة لتصبح أكثر كفاءة واقتصادية سيزيد من قدرتها على توفير قيمة مضافة من خلال تعزيز خدمة الزبون وتخفيض الكلفة بشكل متزامن مما يؤدي الى الاستجابة لحاجات الزبائن بسرعة ومرونة كبيرة، وسيزيد من قدرتها أيضا على تخفيض المخزونات في كافة أنحاء السلسلة، وتحسين معدلات الإنتاج والجودة لكل شركاء سلسلة التجهيز والعكس صحيح. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قرار سلسلة التجهيز والأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر تماسك الموارد البشرية) والإجمالي).
- 8- كانت علاقة الارتباط لإجمالي القرارات الاستراتيجية للعمليات مع إجمالي الأداء المتفوق عالية إذ بلغ معامل الارتباط (0.577) وهو دال معنويا بمستوى (0.01).
- 9- النتائج أعلاه تظهر وجود علاقات الارتباط المعنوية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات ومؤشرات الأداء المتفوق والبالغ عددها (49) علاقة من أصل (64) أي بنسبة (76.56%) والنتائج أعلاه توفر دعما كافيًا لإثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى وعلى المستويين الفردي والإجمالي.

ثالثًا :- تأثير قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية في مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق

- سيتم في هذه الفقرة عرض قيم معامل بيتا (β) وقيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (R^2) والخاص بتحليل الانحدار البسيط لمؤشرات الأداء المنظمي المتفوق على القرارات الاستراتيجية للعمليات. ومن النماذج التي تظهر في الجدول (7) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيري البحث يتبين لنا الآتي :
- 1- أظهرت الطاقة كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التصميمية (6) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما والبالغة (8) نماذج وبما يشكل (75%)، إلا أنها لم تظهر دلالة معنوية في التأثير في مؤشري المرونة وتماسك الموارد البشرية من خلال قيمة (f,t) المحسوبة والبالغة (f=3.38,t=1.29)، (f=1.33,t=1.155) على التوالي وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع المرونة وتماسك الموارد البشرية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار الطاقة في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشري المرونة وتماسك الموارد البشرية) والإجمالي).
- 2- يلاحظ من الجدول (7) نماذج التأثير بين مؤشرات الأداء المتفوق وقرار الصيانة إذ يتبين وجود (7) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما والبالغة (8) نماذج وبما يشكل (87.5%)، ولم تظهر دلالة معنوية في التأثير في مؤشر الدعم الداخلي والخارجي من خلال قيمة (f,t) المحسوبة والبالغة (f=0.23,t=0.152)، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع الدعم الداخلي والخارجي تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار الصيانة في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر الدعم الداخلي والخارجي) والإجمالي).

- 3- أظهر الترتيب الداخلي كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التصميمية (4) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المتفوق من مجموع نماذج العمل المبنية على (8) نماذج وبما يشكل (50%). ولم يظهر أية دلالة معنوية في التأثير في المرونة، نمو المبيعات، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغلة (f=0.72,t=0.847) (f=2.650,t=1.628) (f=0.037,t=0.193) (f=2.653,t=1.629) على التوالي، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع المرونة، نمو المبيعات، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للترتيب الداخلي في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (زيادة الأرباح، الحصة السوقية، الكفاءة الإنتاجية) والإجمالي).
- 4- أظهرت أحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية والمتمثل بالجودة (5) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما وبالغلة (8) نماذج وبما يشكل (62.5%)، ولم يظهر أية دلالة معنوية في التأثير في المرونة، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغلة (f=3.51,t=1.874) (f=0.981,t=0.991) (f=0.431,t=-0.657) على التوالي، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع المرونة، تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار الجودة في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشرات المرونة و تماسك الموارد البشرية والدعم الداخلي والخارجي) والإجمالي).
- 5- أظهر التخطيط الإجمالي كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية (7) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما وبالغلة (8) نماذج وبما يشكل (87.5%). ولم تظهر دلالة معنوية في التأثير في مؤشر تماسك الموارد البشرية من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغلة (f=0.879,t=0.938)، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع تماسك الموارد البشرية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار التخطيط الإجمالي في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر تماسك الموارد البشرية) والإجمالي).

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

- 6- أظهرت تكنولوجيا العملية كأحد قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية (6) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما وبالغثة (8) نماذج وبما يشكل (75%) . إلا أنها لم تظهر دلالة معنوية في التأثير بمؤشري نمو المبيعات وتماسك الموارد البشرية من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغثة (f=3.154,t=1.77)، (f=0.04,t=-0.19) على التوالي وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع نمو المبيعات وتماسك الموارد البشرية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. مما يدل على إن التطورات التكنولوجية يمكن أن تؤثر باتجاه تحقيق الأداء المتفوق وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار تكنولوجيا العملية في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشري نمو المبيعات وتماسك الموارد البشرية) والإجمالي).
- 7- أظهرت سلسلة التجهيز كأحدى قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية التشغيلية (7) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما وبالغثة (8) نماذج وبما يشكل (87.5%)، ولم تظهر دلالة معنوية في التأثير في مؤشر تماسك الموارد البشرية من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغثة (f=0.116,t=0.341)، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لهذا القرار مع تماسك الموارد البشرية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرار سلسلة التجهيز في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر تماسك الموارد البشرية) والإجمالي).
- 8- أظهرت إجمالي قرارات إدارة العمليات الاستراتيجية (7) نماذج تأثير معنوية مع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق من مجموع النماذج بينهما وبالغثة (8) نماذج وبما يشكل (87.5%)، ولم تظهر دلالة معنوية في التأثير في مؤشر تماسك الموارد البشرية من خلال قيمة (f,t) المحسوبة وبالغثة (f=2.135,t=1.461)، وهما أقل من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوية (0.01,0.05) وبدرجة حرية (1.71) وان عدم وجود أثر معنوي لإجمالي القرارات مع تماسك الموارد البشرية تفسره قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل بيتا (β) إذ لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقرارات إدارة العمليات الاستراتيجية في الأداء المنظمي المتفوق على المستوى الفردي (باستثناء مؤشر تماسك الموارد البشرية) والإجمالي).
- 9- النتائج أعلاه تظهر وجود نماذج التأثير المعنوية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات ومؤشرات الأداء المتفوق والبالغ عددها (49) نموذج من أصل (64) أي بنسبة (76.56%).



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

جدول (7) تحليل الانحدار بين القرارات الاستراتيجية للعمليات والأداء المنظمي المتفوق N=72

المتغيرات	المرونة	نمو المبيعات	زيادة الأرباح	الحصة السوقية	تسليم الموارد البشرية	الكفاءة الإنتاجية	الدعم الداخلي والخارجي	إجمالي الأداء المنظمي المتفوق
الطاقة	$\beta = 0.215$ $t = 1.289$ $F = 3.382$ $R^2 = 0.046$	$\beta = 0.364$ $t = **3.266$ $F = **10.66$ $R^2 = 0.132$	$\beta = -0.446$ $t = **4.165$ $F = **17.25$ $R^2 = 0.199$	$\beta = 0.449$ $t = **4.208$ $F = **17.71$ $R^2 = 0.202$	$\beta = 0.137$ $t = 1.155$ $F = 1.333$ $R^2 = 0.019$	$\beta = 0.420$ $t = **3.872$ $F = **14.992$ $R^2 = 0.176$	$\beta = 0.460$ $t = **4.337$ $F = **18.8$ $R^2 = 0.212$	$\beta = 0.222$ $t = **4.253$ $F = **18.1$ $R^2 = 0.205$
الصيانة	$\beta = 2.77$ $t = *2.308$ $F = *5.80$ $R^2 = 0.077$	$\beta = 0.307$ $t = **2.70$ $F = **7.292$ $R^2 = 0.094$	$\beta = 0.297$ $t = **2.699$ $F = **6.754$ $R^2 = 0.088$	$\beta = 0.319$ $t = **2.811$ $F = **7.903$ $R^2 = 0.101$	$\beta = 0.440$ $t = **4.097$ $F = **16.78$ $R^2 = 0.193$	$\beta = 0.316$ $t = **2.783$ $F = **7.747$ $R^2 = 0.100$	$\beta = 0.018$ $t = 0.152$ $F = 0.23$ $R^2 = 0$	$\beta = 0.315$ $t = **2.780$ $F = **7.730$ $R^2 = 0.099$
الترتيب الداخلي	$\beta = 0.101$ $t = 0.847$ $F = 0.718$ $R^2 = 0.010$	$\beta = 0.191$ $t = 1.628$ $F = 2.650$ $R^2 = 0.036$	$\beta = 0.287$ $t = *2.510$ $F = *6.299$ $R^2 = 0.08$	$\beta = 0.275$ $t = *2.397$ $F = *5.747$ $R^2 = 0.076$	$\beta = 0.023$ $t = 0.193$ $F = 0.037$ $R^2 = 0.001$	$\beta = 0.306$ $t = **2.687$ $F = **7.222$ $R^2 = 0.94$	$\beta = 0.191$ $t = 1.629$ $F = 2.653$ $R^2 = 0.037$	$\beta = 0.264$ $t = *2.291$ $F = *5.247$ $R^2 = 0.070$
الجودة	$\beta = 0.219$ $t = 1.874$ $F = 3.513$ $R^2 = 0.048$	$\beta = 0.288$ $t = *2.514$ $F = *6.322$ $R^2 = 0.083$	$\beta = 0.262$ $t = *2.270$ $F = *5.152$ $R^2 = 0.069$	$\beta = 0.256$ $t = *2.215$ $F = *4.907$ $R^2 = 0.066$	$\beta = 0.118$ $t = 0.991$ $F = 0.981$ $R^2 = 0.014$	$\beta = 0.317$ $t = **2.792$ $F = **7.794$ $R^2 = 0.10$	$\beta = -0.078$ $t = -0.657$ $F = 0.431$ $R^2 = 0.006$	$\beta = 0.251$ $t = *2.170$ $F = *4.711$ $R^2 = 0.063$
التخطيط الإجمالي	$\beta = 0.423$ $t = **3.901$ $F = **15.2$ $R^2 = 0.179$	$\beta = 0.432$ $t = **4.007$ $F = **16.1$ $R^2 = 0.187$	$\beta = 0.445$ $t = **4.155$ $F = **17.3$ $R^2 = 0.198$	$\beta = 0.482$ $t = **4.60$ $F = **21.2$ $R^2 = 0.232$	$\beta = 0.111$ $t = 0.938$ $F = 0.879$ $R^2 = 0.012$	$\beta = 0.496$ $t = **4.78$ $F = **22.83$ $R^2 = 0.246$	$\beta = 0.286$ $t = **2.698$ $F = **6.541$ $R^2 = 0.08$	$\beta = 0.481$ $t = **4.596$ $F = **21.1$ $R^2 = 0.232$
تكنولوجيا العملية	$\beta = 0.327$ $t = **2.893$ $F = **8.37$ $R^2 = 0.107$	$\beta = 0.208$ $t = 1.776$ $F = 3.154$ $R^2 = 0.043$	$\beta = 0.368$ $t = **3.311$ $F = **10.9$ $R^2 = 0.135$	$\beta = 0.321$ $t = **2.837$ $F = **8.05$ $R^2 = 0.103$	$\beta = -0.023$ $t = -0.193$ $F = 0.037$ $R^2 = 0.001$	$\beta = 0.378$ $t = **3.411$ $F = **11.6$ $R^2 = 0.143$	$\beta = 0.246$ $t = *2.126$ $F = *4.520$ $R^2 = 0.061$	$\beta = 0.338$ $t = **3.009$ $F = **9.05$ $R^2 = 0.115$
سلسلة التجهيز	$\beta = 0.410$ $t = **3.759$ $F = **14.1$ $R^2 = 0.168$	$\beta = 0.419$ $t = **3.866$ $F = **14.95$ $R^2 = 0.176$	$\beta = 0.479$ $t = **4.567$ $F = **20.9$ $R^2 = 0.230$	$\beta = 0.433$ $t = **4.020$ $F = **16.2$ $R^2 = 0.188$	$\beta = 0.041$ $t = 0.341$ $F = 0.116$ $R^2 = 0.002$	$\beta = 0.431$ $t = **4.002$ $F = **16.01$ $R^2 = 0.186$	$\beta = 2.17$ $t = *1.86$ $F = *4.070$ $R^2 = 0.047$	$\beta = 0.448$ $t = **4.188$ $F = **17.5$ $R^2 = 0.20$
إجمالي القرارات الاستراتيجية	$\beta = 0.476$ $t = **4.525$ $F = **20.5$ $R^2 = 0.226$	$\beta = 0.547$ $t = **5.465$ $F = **29.87$ $R^2 = 0.299$	$\beta = 0.639$ $t = **6.945$ $F = **48.2$ $R^2 = 0.408$	$\beta = 0.635$ $t = **6.875$ $F = **47.2$ $R^2 = 0.403$	$\beta = 0.172$ $t = 1.461$ $F = 2.135$ $R^2 = 0.030$	$\beta = 0.656$ $t = **7.269$ $F = **52.83$ $R^2 = 0.430$	$\beta = 0.392$ $t = **3.568$ $F = **12.7$ $R^2 = 0.154$	$\beta = 0.638$ $t = **6.934$ $F = 48.076$ $R^2 = 0.407$

المصدر : إعداد الباحث أعماداً على نتائج الحاسوب.

* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 1.99$ ودرجة حرية 71، * قيمة (F) الجدولية عند مستوى

معنوية $0.05 = 3.96$

** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية $0.01 = 2.638$ ودرجة حرية 71، ** قيمة (F) الجدولية عند

مستوى معنوية $0.01 = 6.48$



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ثالثاً: التباين والاختلاف بين عينة البحث

بعد أن جرى تحليل فقرات الاستبانة للعينتين والتحقق من علاقات الارتباط والتأثير فإن ثمة جهد إحصائي لابد أن يختص باختبار وتحليل مدى توافق المتغيرين والاستجابة لبعضهما وذلك من خلال تحليل واختبار التباين بين الاغتراب والالتزام التنظيمي باستخدام أسلوب (Independent, Samples T.Test) لعينتين مستقلتين وكما يأتي:

أولاً: التباين والاختلاف بين شركة الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات من حيث القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار (Independent, Samples T.Test) للفروق المعنوية بين الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات التعدينية عينة البحث في موضوع القرارات الاستراتيجية للعمليات. وقد كانت النتائج وفقاً للآتي:

- اظهر اختبار الفروق المعنوية بين الشركة العامة للصناعات: (التعدينية) و(البطاريات) عينة البحث بخصوص المتغير التفسيري (القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات) ، وكما مبين في الجدول (8) وجود فروق معنوية بين الشركتين عينة البحث، إذ كانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين متوسطات آراء المديرين عند جميع القرارات باستثناء قرار الجودة الذي كان بمستوى معنوية (0.05) ، إذ كانت قيمة (p.value) المحسوبة (الطاقة الإنتاجية=0.000، الصيانة=0.008، الترتيب الداخلي=0.006، الجودة=0.033، التخطيط الإجمالي للإنتاج=0.000، تكنولوجيا العملية=0.003، سلسلة التجهيز=0.000، إجمالي القرارات=0.000). واستناداً إلى النتائج أعلاه، تم قبول الفرضية الرئيسية (3) والتي مفادها؛ توجد فروق معنوية بين الشركة العامة للصناعات: (التعدينية) و (البطاريات) في القرارات الاستراتيجية للعمليات.

جدول (8) اختبار Independent, Samples T.Test للمتغير التفسيري القرارات الاستراتيجية للعمليات للشركتين المبحوثتين

ت	الأبعاد على مستوى العينتين	الشركة العامة لصناعات البطاريات			الشركة العامة للصناعات التعدينية			درجة الحرية	(p. value)	مستوى المعنوية
		انحراف معياري	X	N	انحراف معياري	X	N			
1	الطاقة	0.869	3.7	30	0.456	4.4	42	70	0.000	معنوي
2	الصيانة	0.349	3.7	30	0.213	3.9	42	70	0.008	معنوي
3	الترتيب الداخلي	0.532	3.6	30	0.566	4	42	70	0.006	معنوي
4	الجودة	0.178	3.7	30	0.391	3.8	42	70	0.033	معنوي
5	التخطيط الإجمالي	0.280	3.2	30	0.988	4.1	42	70	0.000	معنوي
6	تكنولوجيا العملية	0.369	3.3	30	0.357	3.6	42	70	0.003	معنوي
7	سلسلة التجهيز	0.426	3.1	30	0.483	3.6	42	70	0.000	معنوي
8	إجمالي القرارات الاستراتيجية	0.230	3.5	30	0.250	3.9	42	70	0.000	معنوي

المصدر : إعداد الباحث

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ثانياً: التباين بين شركة الصناعات التعدينية وشركة البطاريات من حيث مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق. يوضح الجدول (9) نتائج اختبار (Independent, Samples T.Test) للفروق المعنوية بين الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات التعدينية عينة البحث في موضوع الأداء المنظمي المتفوق. وقد كانت النتائج وفقاً للآتي:

- اظهر اختبار الفروق المعنوية بين الشركة العامة للصناعات: (التعدينية) و (البطاريات) عينة البحث بخصوص المتغير التفسيري (القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات)، وكما مبين في الجدول (9) وجود فروق معنوية بين الشركتين عينة البحث، إذ كانت قيمة (t) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين متوسطات آراء المديرين عند جميع مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق، إذ كانت قيمة (p.value) المحسوبة (المرونة=0.000، نمو المبيعات=0.000، زيادة الأرباح=0.000، الحصة السوقية=0.000، تماسك الموارد البشرية=0.005، الكفاءة الإنتاجية=0.000، الدعم الداخلي والخارجي=0.000، إجمالي الأداء المنظمي=0.000).

واستناداً إلى النتائج أعلاه، تم قبول الفرضية الرئيسية (4) والتي مفادها: توجد فروق معنوية بين شركتي الصناعات التعدينية والبطاريات في مؤشرات الأداء المنظمي المتفوق.

جدول (9) اختبار Independent, Samples T.Test للمتغير الاستجابي الأداء المنظمي المتفوق للشركتين المبحوثتين

ت	الأبعاد على مستوى العينتين	الشركة العامة لصناعات البطاريات			الشركة العامة للصناعات التعدينية			(t) المحسوبة	درجة الحرية	(p. value)	مستوى المعنوية
		انحراف معياري	X	N	انحراف معياري	X	N				
1	المرونة	0.566	3.3	30	0.410	4.3	42	-8.778	70	0.000	معنوي
2	نمو المبيعات	0.583	1.9	30	0.561	4.3	42	-17.51	70	0.000	معنوي
3	زيادة الأرباح	0.323	1.4	30	0.390	4.5	42	35.278	70	0.000	معنوي
4	الحصة السوقية	0.284	1.2	30	0.471	4.3	42	-31.35	70	0.000	معنوي
5	تماسك الموارد البشرية	0.442	4.1	30	0.311	4.3	42	-2.924	70	0.005	معنوي
6	الكفاءة الإنتاجية	0.503	1.8	30	0.507	4.3	42	-20.69	70	0.000	معنوي
7	الدعم الداخلي والخارجي	0.536	1.9	30	0.962	3.2	42	-6.722	70	0.000	معنوي
8	الأداء المنظمي المتفوق	0.201	2.2	30	0.20	4.2	42	-40.36	70	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحث.

ومما ورد في تحليل التباين لمتغيري البحث وعلى مستوى العينتين تكون النتائج قد أجابت عن هدف البحث الخامس والذي مفاده (قياس الفروقات ذات الدلالة المعنوية بين الشركتين المبحوثتين في القرارات الاستراتيجية للعمليات والأداء المنظمي المتفوق)

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات: توصلنا مع منهجية البحث سيجري صياغة الاستنتاجات الميدانية وذلك بحسب أسبقية فرضيات البحث، كما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بمستوى الأهمية

أ- الاستنتاجات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات:

- 1- إن الشركتين المبحوثتين قد حصلت على نسب عالية وبتفاوت كبير في مستوى أهمية قرار تصميم العملية والطاقة من بين قرارات إدارة العمليات. وجاء اهتمام المديرين بهذا البعد نتيجة الحاجة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمواجهة المنتجات الأجنبية التي غزت الأسواق المحلية وزيادة منتجات الشركتين، والاهتمام بالقدرة على تلبية طلبات الزبائن بأقصر مدة ممكنة.
- 2- يعد قرار الصيانة من القرارات المتميزة من خلال حصوله على نسبة عالية نسبياً، ويعد بعداً واضحاً للمديرين ومحوراً ذي أهمية لديهم بسبب ما للصيانة من أهمية في استمرار العملية الإنتاجية من خلال إصلاح العطل لحظة حدوثه في حال وجود نظام صيانة كفوء يعتمد الصيانة الوقائية باستمرار، والاهتمام بتوفير المواد الاحتياطية الضرورية لإدامة استمرار العملية الإنتاجية واستخدام الطرائق والأساليب التي تتناسب مع الموجودات الحالية.
- 3- سجل بعد الترتيب الداخلي نسبة جيدة من الاهتمام من لدن المديرين عينة البحث، وجاء اهتمام المديرين بهذا البعد لما له من دور مهم في تسهيل انسيابية الأعمال، وتقليل مناولة ونقل المواد والاستثمار غير المبرر بالمستلزمات والمعدات اللازمة.
- 4- حقق قرار الجودة نسبة جيدة، وهذا يعكس وضوح واهتمام المديرين بهذا البعد نتيجة تأثير تحسين الجودة في تقليل كلف الإنتاج، وتأثيرها في تحقيق الرضا عند الزبون وبالتالي إيجاد قدرة تنافسية للشركة.
- 5- سجل قرار التخطيط الإجمالي اهتماماً جيد لدى المديرين عينة البحث خاصة شركة الصناعات التعدينية وبتفاوت كبير نسبياً عن شركة البطاريات، نتيجة اعتماد شركة البطاريات على الخبرة الشخصية في إعداد الخطة الإجمالية السنوية دون الاستناد إلى استخدام أي من نماذج استراتيجيات التخطيط الإجمالي وغالباً ما تستخدم خطة الإنتاج الإجمالية ذاتها من سنة لأخرى دون مراعاة التغيرات الحاصلة في الموارد المتاحة. وبذلك فإن الكميات المحددة من المنتج عينة البحث لا تعكس الواقع الفعلي للإنتاج في الشركة قياساً بالكميات المتحققة فعلاً. فضلاً عن إنها لا تميل إلى الاستغناء عن العاملين ولا تقوم بمنحهم أجازات إجبارية عند انخفاض معدلات الإنتاج وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المترتبة على الرواتب المدفوعة للعاملين ضمن الوقت العاطل.
- 6- يعد قرار تكنولوجيا العملية من القرارات المهمة نوعاً ما وما يؤكد تحقيقه نسبة فوق المتوسط وبتفاوت قليل نسبياً بين الشركتين، وذلك لأن محاولات الشركتين لتغيير تكنولوجيا العمل فيها من خلال تبسيط وتطوير النظم والأساليب والإجراءات المستخدمة في أداء الأعمال لا تتماشى مع التطور المطلوب.
- 7- حقق قرار سلسلة التجهيز على مستوى الشركتين نسبة متوسطة من التفوق على وفق بعد الكلفة المخفضة، والجودة الثابتة مما يعني إن الشركتين المبحوثتين تستجيب لمتطلبات الزبون في ضوء هيكل الكلف المحدد لعملياتها الإنتاجية وبذلك فتكون أغلب منتجاتها نمطية وغير دائمة التطور والتحديث والذي يشير وسعيهما للسيطرة على مصادر التوزيع والتفاعل المباشر مع الزبون.
- 8- ارتفاع مستوى هذه القرارات بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3).
- 9- انخفاض مستوى القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها.
- 10- الأتسجام نوعاً ما في الآراء حول الفقرات الخاصة بالقرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالأداء المنظمي المتفوق:

ا- المرونة:

- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على إن الشركتين تتمتعان بمستوى مرونة مرتفع.

- انخفاض مستوى مؤشر (المرونة) من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها.

- الانسجام نوعاً ما في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشر المرونة في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

2- نمو المبيعات:

- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3).

- انخفاض مستوى مؤشر (نمو المبيعات) من وجهة نظر مديري شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها، ويعود ذلك إلى انخفاض مستوى الإنتاج إلى مراحل متدنية جداً، وبالتالي عدم إمكانية التغلب على سوق المنافسة الموجود حالياً لانفتاح السوق وتنوع المنتجات من عدة مناشيء..

- الاختلاف في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشر نمو المبيعات في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الارتفاع بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

3- زيادة الأرباح:

- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3).

- انخفاض مستوى مؤشر (زيادة الأرباح) من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها، ويعود إلى انخفاض مستوى الإنتاج وبالتالي ضعف المبيعات، إضافة إلى الارتفاع الحاصل في حجم الرواتب المدفوعة وبموجب سلم الرواتب الجديد الذي أقر بقرار من الدولة واعتباراً من تاريخ 2008/1/1 والعمل به مستمر لحد هذه اللحظة مما أدى إلى زيادة المصاريف وبالتالي انخفاض الأرباح.

- الاختلاف في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشر زيادة الأرباح في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الارتفاع بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

4- الحصة السوقية:

- انخفاض مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لانخفاض قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3) ويعود لعدم وجود حصة سوقية معينة أو ثابتة بل متذبذبة بسبب قلة الإنتاج وارتفاع كلفته وزيادة المستورد من الخارج الذي يشكل تنافساً كبيراً مع تدني سعر البيع الذي يعتمد العرض والطلب.

- انخفاض مستوى مؤشر (الحصة السوقية) في شركة صناعة البطاريات عنه في شركة الصناعات التعدينية. وهذا يوضحه الانخفاض بقيمة الوسط الحسابي العام لها.

- الاختلاف في الآراء للفقرات الخاصة بالحصة السوقية في شركة الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وهذا ما يؤكد الارتفاع بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري لهما.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

5- تماسك الموارد البشرية:

- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3) ، مما يدل على إن هناك تماسك مرتفع بين الموارد البشرية داخل الشركتين عينة البحث .
- انخفاض مستوى مؤشر (تماسك الموارد البشرية) من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها.
- الانسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشر تماسك الموارد البشرية في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

6- الكفاءة الإنتاجية

- الارتفاع البسيط في مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3) ، وهذا يدل على أن الشركتين لديها مستوى كفاءة إنتاجية مرتفع .
- انخفاض مستوى مؤشر (الكفاءة الإنتاجية) من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية، وهذا ما يشير له انخفاض قيمة الوسط الحسابي العام لها.
- الاختلاف في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشر الكفاءة الإنتاجية في شركة صناعة البطاريات قياساً بالتعدينية وهذا ما يشير له الارتفاع بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

7- الدعم الداخلي والخارجي:

- انخفاض مستوى هذا المؤشر بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لانخفاض قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على أن الشركتين لا تمتلك مصادر دعم جيدة بحسب وجهة نظر عينة الدراسة .
- انخفاض مستوى مؤشر (لدعم الداخلي والخارجي) في شركة صناعة البطاريات عنه في شركة الصناعات التعدينية. وهذا يوضحه الانخفاض بقيمة الوسط الحسابي العام لها.
- الاختلاف في الآراء نوعاً ما للفقرات الخاصة بالدعم الداخلي والخارجي في شركة الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وهذا ما يؤكد الارتفاع بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري لهما.

8- الأداء المنظمي المتفوق:

- ارتفاع مستوى مؤشرات الأداء التنظيمي بشكل عام في شركتي الصناعات التعدينية وشركة صناعة البطاريات وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي البالغ (3).
- ارتفاع مستوى مؤشرات الأداء التنظيمي من وجهة نظر رؤساء أقسام شركة الصناعات التعدينية قياساً بشركة صناعة البطاريات. وهذا ما يؤكد فارق القيم بالوسط الحسابي العام.
- الاختلاف في الآراء حول الفقرات الخاصة بمؤشرات الأداء التنظيمي في شركة الصناعات التعدينية والبطاريات، وهذا ما يشير له الارتفاع نوعاً ما بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري لهما.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

ثانياً : الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث

- 1- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين كل من القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات ومؤشرات الأداء المنظمي المتفوق على المستوى العام والفردى ، مؤشراً بذلك إلى ضرورة توجه القيادات الإدارية لقراراتها الاستراتيجية المتعلقة بإدارة العمليات من أجل تحقيق التفوق في جميع مجالات العمل والوقوف بوجه المنافسة الشديدة.
- 2- تبين من النتائج التي توصل إليها البحث إن هناك فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات (الطاقة الإنتاجية، الصيانة، الترتيب الداخلي، الجودة، التخطيط الإجمالي للإنتاج، تكنولوجيا العملية، سلسلة التجهيز) ، نتيجة لتباعد مستوى متغيرات القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات أولاً وروية المديرين ومفهومهم للقرارات المبحوثة في الشركتين عينة البحث ثانياً.
- 3- أتضح من خلال النتائج البحث الميداني ان هناك فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مؤشرات الأداء التنظيمي وأدى ذلك إلى وجود فروق معنوية بين الشركتين المبحوثتين في مؤشرات الأداء التنظيمي بشكل عام، وقد يعود السبب إلى إن الأداء التنظيمي يعتمد على معايير ومؤشرات المرونة ونمو المبيعات والحصة السوقية وغيرها، وهذا قد يختلف ما بين الشركتين وحسب اهتماماتها وإمكاناتها المادية فضلاً إلى اختلاف الشركتين المبحوثتين في تطبيقاتها للأنظمة والقوانين، ولكونها شركات ذات إنتاج نمطي (محددة بالطاقة الإنتاجية للماكنة، والمواصفات العالمية للمنتج، وعدد المشغلين للماكنة) ومن ثم تؤدي إلى وجود اختلاف فيما بين الشركتين.

ب: التوصيات والمقترحات

- تهتم هذه الفقرة بتقديم التوصيات التي رشحت عن البحث من جانبها العملي ، لما لهذه التوصيات من أهمية يستكمل فيها البحث مقوماته العلمية والمنهجية فضلاً عن أهميته للشركتين عينة البحث، إذ من شأنها إن توسع المنظور الفكري لعينة البحث وذلك بتكبيرهم من إعادة قراءة مشاكل الشركات المستهدفة قراءة علمية وواقعية ، فضلاً عن أنها ستسهم في تمحيص شكل ومضمون واتجاه التأثير بين القرارات الاستراتيجية للعمليات وأثرها على الأداء المنظمي. لذا يمكن تلخيص أهم هذه التوصيات، كما يأتي :
- 1- الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمي لتحديد مستوى تصميم العملية والطاقة المناسبة، ودراسة العوامل الكفيلة لزيادة الطلب على منتجات الشركات، والعوامل الرئيسية التي تسهم بالارتقاء بتصميم العملية والطاقة، واعتماد محدد القدرة التسويقية عاملاً رئيساً في تحديد الطاقة المناسبة، والاستفادة من الطاقات المتاحة لغرض تحقيق الزيادة في حجم منتجات الشركتين للإشباع حاجات المستهلكين من جهة ، والمساعدة في بقائها، استمرارها من جهة أخرى، وتعزيز التخطيط الإستراتيجي الأفضل الذي يساعد على سرعة الاستجابة والتغير على وفق متطلبات الزبون وبما يحقق الأداء المنظمي المتميز للشركة.
 - 2- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الشركتين بالتدريب على الوسائل العلمية في عمليات الصيانة، وإجراء دراسات الجدوى في عمليات الصيانة للمكانن المتاحة. وضرورة توفير المواد الاحتياطية والأدوات اللازمة لأعمال الصيانة باستمرار.
 - 3- ضرورة استمرار الشركتين في محاولاتها لتبسيط الأساليب والإجراءات المستخدمة في أداء أعمالها كالتوسع في استخدام الأحزمة الناقلة لنقل منتجاتها إلى المخازن، والاستفادة من المكننة الحديثة للمناقلة داخل الورش.
 - 4- الاستمرار في تحسين جودة منتجات الشركتين من خلال الاهتمام بالبحوث النوعية، ويمكن الاستفادة من النماذج الحديثة ومحاولة تقليدها، واعتماد مبادئ إدارة الجودة في كافة عمليات الشركة والتي أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الشركة، فقد لوحظ قلة الاعتماد على حساب التكاليف الناتجة عن قلة الجودة وتأثيرها في الكلفة الكلية للمنتج وقلة الاعتماد على الجودة كأحدى الأولويات التنافسية.

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

- 5- ضرورة انتهاز إدارة شركة البطاريات وضع سياسة شرائية جديدة للشركة للحصول على موادها الأولية بكلف أقل وبكميات كافية للإنتاج فضلا الاستغلال الامثل للطاقات الإنتاجية العاطلة من خلال :-
أ- التعاقد مع الجهات الخارجية لإنجاز بعض الأعمال أو الإنتاج حسب الطلب وبأسعار تنافسية لهذه الجهات مقابل توفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج
ب- استغلال الوقت العاطل الموجود في الشركة من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع السياسات المناسبة .
- 6- ضرورة استمرار الشركتين في مواكبة التطور التكنولوجي على منتجاتها تأخذ بنظر الاعتبار التغيير في طلبات المستهلكين والمشتريين الآخرين من جهة، وطبيعة منافسة المنتجات المماثلة من جهة أخرى. وضرورة وجود دراسات مسبقة لتكنولوجيا الإنتاج المستوردة، إذ ليس من المهم درجة حدائتها فقط بل ملاءمتها للشركتين، ويمكن أن تقوم بهذه الدراسات وحدة التطوير الإداري أو لجنة فنية تحدد لهذا الغرض، ومواكبة تطبيق البرامج الحديثة في تشغيل النظم البرمجية والاستفادة منها في إنجاز الأعمال (الإدارية، والمالية،...).
- 7- إعطاء المجال بشكل أكبر للشركات للعمل باستقلال ذاتي دون الرجوع للسياسات التي تفرض عليها من قبل وزارة الصناعة والمعادن ولاسيما ما يتعلق بتجهيز المواد الأولية من الدول الأجنبية والتي تتم على وفق سياسة الوسيط المعتمد ما بين الشركات العراقية والأجنبية مما يحمل الشركات المزيد من نفقات الوساطة وبالتالي مما يؤثر على كلفة بيع المنتج.
- 8- إعداد برامج تدريب وتطوير للقيادات الإدارية تتضمن فقرات مخصصة للاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية في مجال القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات.
- 9- يقترح الباحث استخدام الأساليب الكمية في التخطيط للقرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات مثل المحاكاة بالنسبة للطاقة وأسلوب النقل بالنسبة للتخطيط الإجمالي .
- 10- توفير بعض المرونة في إنجاز مهام التغيير في حجم أو نوع المنتج وذلك في ضوء ضوابط تتسم بالدقة والموضوعية والمرونة في آن واحد تعطي مجموعة من البدائل لطرائق الإنجاز وبما يخفف من ضغط العمل ويوفر تنوعاً في وسائل التنفيذ وحرية في اختيار البدائل.
- 11- الاهتمام بالوسائل الترويجية المختلفة كالإعلانات التلفزيونية، والصحف والمجلات، والهدايا وغيرها في الأسواق الخارجية، لغرض زيادة حجم الإنتاج والمبيعات للشركتين في الأسواق التي تتعامل معها والدخول لأسواق جديدة.
- 12- الاهتمام من قبل الشركتين خصوصاً شركة البطاريات بإنتاج استراتيجيات فاعلة وبناءة لقيادة الكلفة باعتبارها إحدى نقاط الضعف التي تتسم بها شركة البطاريات .
- 13- من أجل وصول شركة البطاريات إلى مركز ريادي والحصول على الحصة السوقية الأكبر فلا بد من أن يقوم بتقديم منتجات بالإضافة إلى جودتها أن تكون مواكبة للتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع من ناحية الأنواع والأشكال الفنية الحديثة المستخدمة وكذلك مراعاة الامكانات للشركة والظروف المحيطة بها.
- 14- العمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية، والارتقاء بمستوى الأنشطة العملية والاستخدام الكفوء للموارد المادية والمالية والبشرية، والسرعة في تقديم هذه الخدمات.
- 15- ضرورة تقديم الحكومة العراقية المزيد من الدعم والإسناد لغرض النهوض بواقع الصناعات العراقية وذلك عبر تشديد الرقابة النوعية على المنتجات الداخلة للبلد وقياس مدى صلاحيتها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، كذلك يمكن أن تدعم الدولة الصناعات المحلية عبر رفع رسوم الكمارك على المنتجات الأجنبية.
- 16- إجراء المقارنات المرجعية مع الشركات المتقدمة والسابقة التي حققت تميزاً في عملها ، وان تكون المقارنة مشتملة على كيفية تنفيذ العمليات الصناعية وكيفية التعامل مع الأطراف المتعاملة ، ليستسنى لها اللحاق بما وصلت إليه تلك الشركات، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أدائها لكي تتمكن من معالجة السلبيات أو الانحرافات في مستوى أدائها.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

المصادر References:

- 1- الربيعي، هشام عطا بعبوي عباس (2008)، " استخدام بعض الأساليب الكمية في التخطيط لقرارات العمليات: التنبؤ بالطلب والطاقة والتخطيط الإجمالي"، بحث دبلوم عالي في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني.
 - 2- الرويشدي، حسام علي محيبس (2008)، " اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز"- دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة
 - 3- الزيدي، ناظم جواد (2007)، " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في التفوق التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
 - 4- السوداني، أثير عبد الله محمد (2007)، " تأثير تصميم العمل في تحسين جودة المنتج"- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم الإدارة الصناعية.
 - 5- الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
 - 6- النجار، صباح ومحسن، عبد الكريم (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
 - 7- بتول جميل، بتول إبراهيم (2008)، " بناء نظام حاسوبي لاختيار استراتيجية الصيانة لمنشأة صناعية"، رسالة ماجستير في الهندسة الصناعية، قسم الإنتاج والمعادن، الجامعة التكنولوجية.
 - 8- علوش، رأفت عارف عبد الحسين (2009)، "سمات مديري العمليات وعلاقتها ببعض قراراتهم الاستراتيجية"، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني.
 - 9- فرج، وليد علاء (2009)، " علاقة تقانة المعلومات بإعادة الهندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز"، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني.
- Al Dahiree, Jaafar Sadiq Abd Al Hassan (2003), "Construction of Simulation Model to improve the performance of precast concrete factory", A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
- 11 Bottle, F. (2009), "Customer Relationship Management", concepts & tools 2nd Ed Elsevier. Oxford.
 - 12 Certo, S.G. (2003), "Modern Management Diversity; Quality ; Ethics and the Global Environment", 9th ed, Prentice Hall Inc., New Jersey.
 - 13 Chase, Richard B., Jacobs, Robert f., and Aquilano Nicholas J., (2001) "Operations Management for Competitive Advantage", 9th ed., McGraw – Hill, New Delhi.
 - 14 Chase, Richard B., Jacobs, Robert f., and Aquilano Nicholas J. (2003), "Operations Management for Competitive Advantage", 10th ed., McGraw – Hill, New Delhi.
 - 15 DeWeall, A., Andre (2008), "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review .



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

- 16 Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001), "Organizational Behavior", U.S.A: South-Western College Publishing.
- 17 Daft, R. L., and Noe, R. A. (2003), Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York.
- 18 Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. & Sullivan, D.P. (2009), International Business Environment and Operation, Prentice- Hall, U.S.A.
- 19 Evans, James (2007), Impacts of information management on business performance ", Benchmarking an international journal, vol.14, No.4, pp.517-533
- 20 Freeman, R.E. (1984), "Strategic Management: A stakeholder Approach, Boston: Richard D. Irwin.
- 21 Gibson, J.L., Donnelly – Jr, J. H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R. (2003), "Organization: Behavior, structure , processes", 11th ; (New York: Mc crow – Hill Co. Inc).
- 22 Guthrie , P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac, C. (2008), High Performance Work Systems Workforce Productivity , and Innovation : A comparison of MNCs and Indigenous Firms, Link Working Paper series, Dublin City University .
- 23 Heizer, J. & Render, B. (2008), Principles of operation Management , 9th Ed., prentice- Hall, New Jersey.
- 24 Heizer, J. & Render, B. (2006), Principles of operation Management , 8th Ed., prentice- Hall, New Jersey.
- 25 Heizer, Jay and Render, Barry (2001), "Principles of Operations Management", 6th ed., prentice – Hill, New Jersey.
- 26 Jesse, Heimonen (2010), " A Viewpoint to Customer Relationship Management in Non Profit Context", Case County Carlow Chamber Commerce, Savonia University.
- 27 Inyang, Benjamin James (2010) , " Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc.
- 28 Kaplan, R. & Norton, D. (1992), "The Balanced Score Card Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* .
- 29 Jones, Gareth R. (2001), " Contemporary Management", New York: Mc crow – Hill.
- 30 Krajaweski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotran, M.K. (2007) Operation Management Process and Value Chain, 8th Ed., prentice-Hall, New Jersey.



"دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي
الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات"

- 31 Krajewski J., Lee and P. Ritzman, Larry(2005) "Operations Management: Processes and Value Chain", 7th ed., Prentice Hall.
- 32 Kotler.(2000), "Marketing Management " the Millennium Edition , By Prentice Hall International , Inc.
- 33 Kumar S. A., and Suresh N. (2009), Production and Operations Management, (New Delhi: New Age International Ltd..
- 34 Russo, C.S., & Holman, B., (2004), Denr's organizational excellence cookbook: A division's Guide to the quality journey, www.nsaho.ns.ca/uploadedfiles/ahonewsjan212005-pdf .
- 35 Hutt, Michael. D. & speh, Thomas W., (2004) "Business Marketing Management: A strategic View of Industrial and Organizational Markets", 8th ed, asouth-western- America,.
- 36 WilliamJ.Stevenson(2005)," Operation Management",8th, ED.,Mc Graw Hill,USA.
- 37 Slack,N.,chambers,S. &Johnston,R.(2007),Operatic Management,5thEd.,prentice-Hall, London.
- 38 Slack, Nigel, Chambers, Stnart, Johnston, Robert(2004), Operation management, 4th Ed., , Prentice-Hall, London.
- 39 Schroeder, R.G.(2007), Operation Management Contemporary Concept and Case, 3th Ed., McGraw- Hill, New York.
- 40 Sehgal, V. , (2009)" Enterprise Supply Chain Management integrating best in class processes", John wily. Sons, New Jersey.
- 41 Stewart,G.L,Browm,K.G(2009), "Human Resource Management, linking strategy to practice,john Wiley & Sons,Inc,USA.
- 42 Robbins, S.P.(2003), Organizational Behavior, 10th ed., Prentice – Hall, New Jersey .
- 43 Laamanen, Kai(2007),High Performance Organizationwww.innotiimi.com
- 44 Molina,Carlos & Callahan,Jamie L. ,(2010)"Fostering Organizational Performance:The Role of Journal of Management Development,Vol.29,No.1.
- 45 Mondy,R.Wayne(2008), "Human Resource Management,10th ed.,Pearson Education,Inc,New jersy.
- 46 Nicole, M., Young, MSW, Qualities O.(2005), a High Performance Organization , www.opti-solutions.com
- 47 Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H. (1994), "Psychometric theory", New York: McGraw-Hill
- 48 Tuggle, F. (1998), "Organizational Processes & Organizations Effectiveness", Forbes: 1-5.
- 49 Vonderembse, & White, Gregory(2004)," Operations Management: Concepts ,Methods ,Strategies",John Wiley &Sons Inc.,USA.
- 50 Wang,Y,Lo,H,Zhang,Q & Xue,Y,(2006)."How Technological Capability in Fluences Business Performance ", Journal of technology management,vol.1,pp.27-52.