

دور ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وفق انموذج
Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات
استراتيجية العمليات دراسة استطلاعية لآراء المدراء
في معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل

Role Dimensions Business Unit Strategies According to
Treacy & Wiersema Models to enhance some decisions
of Operation Strategicin Ready Mode
Wear factory (Walady) / MOSUL

الأستاذ الدكتور

أكرم احمد الطويل

المدرس المساعد

مآرب حازم عبد الرزاق

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد دور ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وفق نموذج Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات من خلال دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل. وتعد استراتيجية وحدة الاعمال من المفاهيم التي حظيت باهتمام الكتاب في الادارة الاستراتيجية والتي تنبع من استراتيجية الشركة الكلية. ولمحدودية الدراسات التي تناولت دور ابعاد استراتيجية الاعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان الى تضمين بحثهم الحالي هذه الابعاد ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما. وبشكل عام يحاول البحث الاجابة عن التساؤل الاتي: ما طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات؟. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها: تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في معمل الألبسة الجاهزة / ولدي. وبناء على تلك الاستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية وحدة الاعمال، التميز التشغيلي، قيادة المنتج، العلاقة مع الزبون، استراتيجية العمليات.

Abstract

The research aims to determine the role of business unit strategy dimensions in strengthening the processes of strategic decisions during a prospective study of the views of managers Ready Mode Wear factory Walady MOSUL. the business unit strategy of concepts that figured in the book Strategic Management, which stems from the company's overall strategy. and the limited studies that have looked at the relationship and influence between these variables in the Iraqi environment within for researchers, it ensures their research present these variables in an attempt to study the relationship and influence between them. In general, research attempts to answer the question about the following: what is the nature of relationships influence and link between the business unit's strategy elements in strengthening operations strategy decisions?. The research has come to a set of conclusions including: check the presence of correlation between the moral and the impact of unit elements of business strategy and strategic decisions in the company's operations surveyed. Based on their conclusions were presented a number of recommendations are consistent with those conclusions.

Key Words : Business unit strategy, Operational Excellence, Product Leadership, Customer relationship management, Operation Strategic

المقدمة:

حظيت ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وقرارات استراتيجية العمليات باهتمام الكتاب في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات. وتعد استراتيجية وحدة الاعمال واستراتيجية العمليات من الاستراتيجيات المهمة للشركة وان المنبع الرئيس لهما هو الاستراتيجية الكلية للشركة الامر الذي يتطلب التفاعل والتكامل بينهما لتحقيق اهداف الشركة في البقاء والنمو.

المبحث الاول منهجية البحث

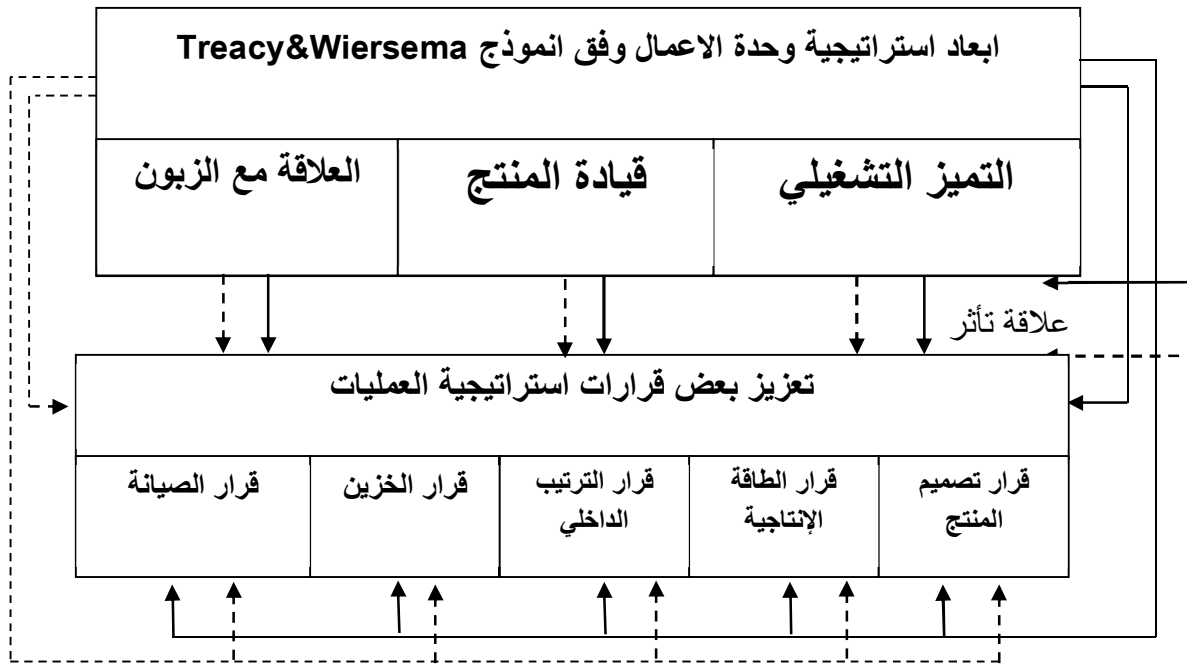
يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

اولا - مشكلة البحث: تمثل استراتيجية وحدة الاعمال شريان حياة الشركات لدورها المتميز في تحسين عمل الشركات ولما لها من اثر بالغ في صياغة الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية العمليات، من هنا فقد قام الباحثان بدراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة/ ولدي في الموصل، خلال المدة 3-5/1/2015 بهدف تحديد معرفتهم بدور استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات. وقد تبين ان لديهم معرفة جيدة بهذا الموضوع مما حفز الباحثين لتناول هذا الموضوع ، وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي: ما طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات ؟

ثانياً- اهداف البحث: يرمي البحث تحقيق الاهداف الآتية :

- 1-زيادة المعرفة النظرية والميدانية عن مفهومي استراتيجية وحدة الاعمال وقرارات استراتيجية العمليات لدى الافراد المبحوثين.
- 2-تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات.

ثالثاً-مخطط البحث: تم تصميم مخطط البحث الافتراضي وكما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقات الارتباط والتاثير بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وبعض قرارات استراتيجية العمليات.



رابعاً-فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية الاولى/ توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات مجتمعة في المعمل المبحوث. وتنبتق منها الفرضية الفرعية الآتية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال فيكل قرار من قرارات استراتيجية العمليات.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي لابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل المبحوث .وتنبتق منها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز كل قرار من قرارات استراتيجية العمليات في المعمل المبحوث.

خامساً- منهج البحث: اعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحديد علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث.

سادساً - حدود البحث :1- الحدود المكانية: اقتصر البحث على معمل الألبسة الجاهزة /ولديفي الموصل .**2- الحدود الزمانية:** حددت مدة البحث بمدة البدء بالبحث والمقابلات التي أجراها الباحثان بالإضافة لتوزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم ولحين انجاز البحث وهذه المدة استمرت من (2015/1/3) الى (2015/1/31) .

3- الحدود البشرية: اقتصر البحث على المدراء في معمل الألبسة الجاهزة /ولدي في الموصل.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات : تم الاعتماد على الأساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث :

1- الاعتماد على المصادر الأجنبية والعربية التي لها علاقة بموضوع البحث مع عدد من البحوث على شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني .

2- استمارة الاستبيان* للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث ، بالإضافة للبيانات التي تسهم في التوصل إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وقد تم الاعتماد على آراء عدد من الكتاب في بناء استمارة الاستبيان ، إذ تم الاعتماد في صياغة متغيرات ابعاد استراتيجية وحدة الأعمال على عدد من الكتاب ومنهم: (Treacy&Wiersema,1992)

(Clark,2006) (Ogliari, et.al ,2010) (Wheelen&Hunger ,2012) ، كما تم صياغة المتغيرات الفرعية لمتغير لبعض قرارات استراتيجية العمليات على عدد من الكتاب ومنهم (محسن والنجار، 2009) (Kumar&Suresh,2009) (الفيحان، 2011، 83) (Russell&Taylor,2011)

ثامناً : الوسائل الإحصائية المستخدمة: استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص نتائج البحث ، باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تاسعاً- اختبار ثبات الاستبانة : بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (ALPha-Cronback) وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.962) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة (Kothari,2004,94) .

المبحث الثاني الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

المحور الاول - استراتيجية وحدة الأعمال وابعادها: ويتضمن الفقرات الآتية :

اولاً - مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال : حدد (الغالبى وادريس، 2009، 44-45). تتجلى أهمية هذا المستوى للشركة كونه يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الارباح، فشركة الأعمال التي تمتلك مجموعة كبيرة من استراتيجيات وحدات الأعمال لديها استراتيجيات أعمال متعددة. وازداد (عوض: 2001، 20) ان هذا المستوى يكون في الشركات متعددة الأغراض أو الشركات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها الى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن الوحدات الاستراتيجية الأخرى بالشركة.

* أنموذج استمارة الاستبيان في الملحق رقم (1)

وذكر (الدوري: 2005، 243) ان استراتيجية وحدة الاعمال هي نظام فرعي لشركة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً، ومجموعة متنافسين. ويرى (Clark:2006,184) انه من أجل ان تكون استراتيجية وحدة الاعمال بمثابة إطار طويل الأمد لتطوير عملياتها ينبغي للشركة الاجابة على التساؤلات الاتية:

- ما مجموعات الزبائن ، ومع تحديد حجم المنتجات التي ترضيهم؟
- ما استراتيجية وحدة الاعمال وما الذي سيعقب القيام بذلك؟
- هل يوجد تراكم على مستوى السوق؟
- ما الموارد التي يجب الحفاظ عليها وكيف يمكن تطوير المزايا الحالية للشركة؟

اما عن مفهوم استراتيجية وحدة الاعمال فقد حدد (Wheelen&Hunger,2012,23) مفهوم استراتيجية وحدة الاعمال انها الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية التي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات الشركة في صناعة معينة أو تقسيم سوقي محدد. في حين عرفها (Kotler&Armstrong,2012,41) عمل واحد أو مجموعة من الاعمال ذات الصلة التي يمكن التخطيط لها بشكل منفصل عن بقية الشركة، وتمتلك مجموعة خاصة بها من المنافسين ومدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والأداء والربح. ويرى (السنهوري: 2013، 38) بانها الاستراتيجية التي تركز على مستوى كيفية المنافسة بنجاح في السوق المحدد لنشاط الاعمال ولكل وحدات الاعمال وذلك من خلال الارتباط مع بيئتها الصناعية. ومما سبق يجد الباحثان أن استراتيجية وحدة الاعمال هي مصدر قوة التنافس وتعزيز الموقع التنافسي وتغزو الشركة على منافسيها سواء كانت متعددة الأغراض أم تمتلك شركات أصغر، اذا ما تم تحديد الأهداف والأنشطة لتلك الوحدات بطريقة تتسجم وتتلاءم مع جميع المتغيرات والقوى المحيطة بها.

ويرى (بن حبتور: 2007، 52) ان تقوم الإدارة بصيانة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة عمل انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليل امكانياتها والأهداف المطلوبة منها.

وبين (السيد: 2000، 82-83) ان وحدات الاعمال تتركز على عدد من المجالات اهمها:

- 1- تحقيق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين استراتيجيات وحدات الاعمال للتأكد من أن كل الوحدات تعمل في اطار الاستراتيجية الخاصة بالشركة ككل.
- 2- محاولة بناء وتدعيم بعض الاسبقيات التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.
- 3- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه الوحدات وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من القطاعات السوقية هذه.

ثانياً-خصائص استراتيجية وحدة الأعمال : تتعدد الخصائص التي تتصف بها استراتيجية وحدة الأعمال وقد اتفق (Prace,2008,25) (Kotler&Armstrong,2012,41) على مجموعة من الخصائص التي تتميز بها استراتيجية وحدة الأعمال وهي :

1-تكون لعمل واحد، أو مجموعة من الأعمال ذات الصلة، التي يمكن أن يخطط لها بشكل منفصل عن بقية الشركة. 2-إنها لديها مجموعة من المنافسين. 3-لها مدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والأداء والربح، الذي يسيطر على معظم العوامل التي تؤثر على الأرباح التي يتم الحصول عليها.

ثالثاً-أهداف استراتيجية وحدة الأعمال:تتعدد اهداف استراتيجية وحدة الأعمال بالأهداف الآتية:

- 1-المحافظة على الميزة التنافسية للمنتجات التي تقدمها الشركة للسوق (السنهوري، 2013، 39).
- 2-تحديد رسالة الأعمال والاهداف لاستراتيجية وحدة الأعمال كالنمو المستهدف والعائد على الاستثمار والربحية المستهدفة واختيار الاسلوب المناسب للمنافسة في السوق وتنسيق الاستراتيجية الوظيفية لتحقيق وانجاز الاهداف الاستراتيجية لوحدة الأعمال (محمد،2006، 21).
- 3-إنشاء الاختلافات بين موقع الشركة عن منافسيها، ووضع نفسها بشكل مختلف عن المنافسين ، من خلال اتخاذ الشركة قرار ما إذا كانت تعتزم القيام بأنشطة مختلفة أو لأداء الأنشطة نفسها بطريقة مختلفة (Hitt, et. al,2011,105).

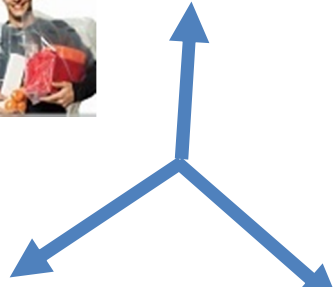
4-تطوير استراتيجيات منفصلة وتعيين التمويل المناسب لها (Kotler& Armstrong,2012,41).

رابعاً- النموذج Wiersema,1992Treacy& :اعتمد (Treacy&Wiersema,1992,24) على ثلاثة أبعاد للقيمة التي تخدم كأساس لاستراتيجية وحدة الأعمال ،وهذه الأبعاد الثلاثة هي: التميز التشغيلي، وقيادة المنتج، والعلاقة مع الزبائن. ويحدد ان الشركات يجب أن تركز على واحدة من هذه الأبعاد، وعلى الرغم من ذلك يجب أن تكون الأبعاد الأخرى موجودة على مستوى الإدارة الدنيا .وهذا ممكن لأن هذه الأبعاد لا يمكن ان يستبعد احدها عن الأبعاد الأخرى ،والشكل (2) يبين هذه الأبعاد.

العلاقة مع الزبون

- فهم والاستجابة لحاجات الزبائن
- تسليم الحلول النهائية

مفاتيح وعوامل النجاح: المجال



قيادة المنتج

- افضل صنف من المنتجات.
 - ابداع مستمر للمنتجات
- مفاتيح وعوامل النجاح: خفة الحركة

التميز التشغيلي

- الإدارة بالكفاءة والانضباط
- الإنتاج بالكلف الاوطئ

مفاتيح وعوامل النجاح: القياس

الشكل (2) انموذج Treacy&Wiersema

Source: Treacy, M., &Wiersema F. (1995), The Discipline of Market Leaders, Addison–Wesley Publishing Company,U.S.A,p.65.

والاتي توضيح لكل بعد من ابعاد استراتيجية انموذج Wiersema&Treacy:

أ-بعد التميز التشغيلي : وضع (Treacy&Wiersema,1992,85) التميز التشغيلي على انه نهج استراتيجي محدد لإنتاج وتسليم المنتجات .والهدف من هذا البعد هو قيادة الشركة لمجال عملها في السعر وملاءمته لحقل عملها، والشركات التي تسعى إلى التميز التشغيلي تعمل على البحث عن سبل لتقليل التكاليف العامة، للقضاء على بعض مراحل الإنتاج الوسيطة، للحد من كلف المعاملات وتقليل كلف المراحل الأخرى، من خلال تحسين عمليات الاعمال التي تكون عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية، ولذا فهي تركز على تقديم منتجاتها للزبائن بأسعار تنافسية .لأنها تتمحور حول بناء أعمالهم بأكملها حول هذه الأهداف .وحدد (Awuor&Munyiva,2013,20) ان التميز التشغيلي هو نهج لضم جميع العمليات التي تجري في الشركة لتحسينها ،لترتيبها وفقا للأهداف الاستراتيجية للشركة وتوقعات الزبائن ، وهي فلسفة للقيادة، والعمل الجماعي وحل المشكلات التقنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر في جميع أنحاء

الشركة من خلال النظر في حاجات ورغبات الزبائن، وتمكين العاملين، ولانجاز الأنشطة القائمة في هذه العمليات.

ب- بعد قيادة المنتج (إبداع المنتج^{**}): ذكر (Treacy & Wiersema, 1992, 85) ان الشركات التي تسعى لتحقيق وضبط القيادة للمنتج مع السعي لإنتاج مستمر للمنتجات والوصول إلى هذا الهدف يتطلب منها التحدي في ثلاث طرق هي :

1- يجب أن تكون خلاقاً أكثر من أي شيء آخر، يجري الاعتراف بالافكار وتبنيها والتي تنشأ عادة خارج الشركة .

2- أن مثل هذه الشركات المبتكرة تسوق أفكارها بسرعة. وللقيام بذلك، يتوجب ادارة واداء جميع العمليات بسرعة.

3- والأهم من ذلك، يجب على قادة المنتج ان يتابعوا المشاكل التي قد تحدث مع تقديم المنتجات الجديدة وايجاد الحلول المناسبة لها بسرعة .

وذكر (Ogliar: et.al, 2010, 65) ان إبداع المنتج هو امر معقد للغاية اذ يتضمن تطبيق أنشطة تطوير المنتجات، فضلاً عن أنشطة إدارة مشاريع تقديم المنتجات الجديدة. ويرى (Boone: et.al. 2011, 2) ان الإبداع يمكن أن يقلل من التكاليف الكلية لإنتاج الشركة. وبالتالي قد يزيد من أرباحها مقارنة بمنافسيها الذين لا يوجد لديهم اية إبداعات، مع زيادة الأرباح التي تجنيها الشركة بسبب إبداع المنتجات جديدة. حدد (الرحيم وسلمان: 2005، 71) ان إبداع المنتج من الخصائص التطويرية المهمة للصناعة، ويتضمن تقديم منتجات جديدة للشركة والأسواق معاً، أو إبداعات لتطوير منتجات قائمة تكون جديدة للشركة. وذكر (محسن، والنجار، 2009، 85-59) ان الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تقانة المنتج تتبنى الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك فإنها تركز جدياً على البحث والتطوير لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع في المنتج وتقديم منتجات جديدة.

ث- بعد العلاقة مع الزبون^{*}: عرف (Habryn, et.al, 2010, 67) العلاقة مع الزبائن بتجزئة وتفصيل العروض لمطابقتها مع حاجات الزبائن بالضبط. يرى (Kotler & Armstrong, 2012, 12) ان العلاقة مع الزبون على انها عملية شاملة للبناء والإبقاء على علاقات مربحة مع الزبائن من خلال توصيل قيمة رئيسة للزبون وتحقيق رضاه إذ تتعامل الشركة مع مفاهيم الاحتفاظ واكتساب الزبون.

^{**} حدد (Treacy & Wiersema) في انموذجهما مصطلح "Product Leadership"

قيادة المنتج كمفهوم متناظر مع ابداع المنتج ويتفق مع هذا الرأي (Cooper, 2005, 52) في كتابه "Product Leadership" حيث انه طرح مفهوم قيادة المنتج لبيان مفهوم ما يدا عالم المنتج لذك سيعتمد الباحثان هذا الرافيد استهما الحالية .

^{*} طرح الكاتبان (Treacy & Wiersema) في انموذجها مصطلح Customer Intimacy للتعبير عن اللفة او المودة مع الزبون وإقامة علاقة مع الزبون وي طرح هذا المصطلح بالتوافق مع مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) (Omarini, 2011, 78). لذلك سيعتمد الباحثان المصطلحين على انهما مصطلح واحد.

واشار (صادق:2012،109) الى ان العلاقة مع الزبون هي تقنية يتم فيها تقديم المعلومات الى الزبائن وجمع المعلومات عنهم مما يسمح للشركة بمساعدتهم للقيام بتقديم المنتج وشرائه بغرض إيصال أفضل قيمة ممكنة لهم، ويعتقد أن الحلول التي تقدمها إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)* لا تحسن من ولاء الزبون فقط بل تحسن العمليات الداخلية والتي بدورها تزيد الكفاءة ومن وجهة نظر التسويق فإنها تشخص وتستهدف أفضل الزبائن على أساس الحداثة والتكرار والمدفوعات النقدية إذ أنها تساعد على إدارة حملات التسويق بأهدافها الواضحة وأغراضها التي يمكن حصرها. كما تزيد من فرص التسويق و البيع بالمعارض. ان الاستهداف الدقيق والتسويق المقابل من طرف إلى طرف يزيد المردود والربح من الاستثمارات التسويقية، فالحلول التي تقدمها CRM تضيف الكثير من المعرفة والقيمة الناتجة مباشرة عن تفاعل الزبون، إن هذه المعرفة تحسن من عملية تطوير المنتج.

المحور الثاني -قرارات استراتيجية العمليات ويتضمن الفقرات الآتية:

أولاً -مفهوم استراتيجية العمليات وأهميتها: يعد (Skinner,1969,65) أول من اشار الى استراتيجية العمليات في اطار الاستراتيجية الكلية في مقالته الشهيرة " Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy" الذي بعد بحق الاب الروحي لها حيث انه عبر عنها "Missing Link" بالحلقة المفقودة تبياناً لأهميتها. وقد عرفها (Slack: et.al,2010,62) بأنها نمط من القرارات الاستراتيجية والافعال التي تحدد دور واهداف ونشاطات العمليات. ويرى (Wheelen&Hunger,2012,242) انها تمثل تحديد كيف ومتى نصنع المنتجات ، مع تحديد مستوى التكامل العمودي في عمليات الانتاج ، والتطوير للموارد المادية والعلاقات مع المجهزين ،مع تعاملها مع المستوى الامثل للتقانة التي سوف تستعملها الشركة في معالجتها لعملياتها. وحددها (Stevenson,2013,56) بأنها مدخل متناغم مع استراتيجية الشركة تستخدم كدليل لوظيفة العمليات. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان ان استراتيجية العمليات انها الاستراتيجية الوظيفية التي تعمل بصيغة متناغمة مع الاستراتيجية الكلية للشركة من جهة واستراتيجية وحدة الاعمال من جهة ثانية والاستراتيجيات الوظيفية الاخرى من جهة ثالثة والتي تعمل على تشغيل مواردها من خلال عدد من القرارات التي تمكن الشركة من بناء ميزة تنافسية تواجه منافسيها في بيئة تتسم بالديناميكية.

اما بصدد أهمية استراتيجية العمليات فقد حدد (Heizer&Render,2011,11) ان أهمية استراتيجية العمليات تنبع من كونها البعد الحيوي في الإستراتيجية الكلية للشركة ويعود السبب في ذلك إلى أنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات الشركة. وبّين (جبرين،2006، 6) "أن أهمية استراتيجية العمليات تبنت المؤازرة للاستراتيجيات الأخرى فالقرارات المتعلقة بالعمليات يمكن أن تعزز القدرة التنافسية

* Customer Relationships Management

للشركة وتحسنها لدى زبائنها في كل ما يخص الأهداف المهمة في استراتيجية العمليات المتمثلة بالكلفة والتسليم والجودة والمرونة وهذا ما يميز الشركات إذا ما أرادت أن تحقق ميزه تنافسيه، وبالطبع إذا لم تكن استراتيجية العمليات متفقة غالبا مع استراتيجية الشركة يمكن أن يحقق الضرر بالشركة". وأشار (طالب والغالبى، 2009، 38) إلى أن أهمية استراتيجية العمليات تتركز في جانبين رئيسيين، هما:

1: قدرتها على توفير قوة تنافسية للشركة تعزز استراتيجية أعمالها ومن ثم تحقيق أهدافها بعيدة الأمد، فضلاً عن تعزيز توجهاتها المستقبلية بخصوص مواجهة تحديات المنافسة والسير نحو القيادة السوقية. **الثاني:** التماسك والارتباط الوثيق مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، الذي يعزز بدوره المزايا التنافسية المرغوبة.

2- **مفهوم قرارات العمليات :** تمثل قرارات العمليات حقلا معرفيا يتسم بالمرونة وبتشكيلة واسعة من المجالات التي تهتم بها الشركة . وقد حدد (محسن والنجار: 2009، 12) المسؤولية المباشرة الأولى لإدارة العمليات هي بمعرفة ما تحاول تحقيقه، وهذا الإدراك يتضمن نوعين من القرارات: الأول يحتم تطوير منظور واضح حول الدور الذي يجب أن تمارسه إدارة العمليات في الشركة بمعنى آخر كيف تسهم إدارة العمليات في تحقيق أهداف الشركة طويلة الامد ، أما النوع الثاني فينطوي على ترجمة أهداف الشركة ووضعها في إطار أهداف الأداء .

ويرى (Schroeder, et.al, 2011, 5) ان اتخاذ القرار واحد من اهم الابعاد في إدارة العمليات ويؤكد على أن قرارات العمليات هي تلك القرارات المتعلقة بالمنتجات التي تعرضها في السوق وبالتالي تؤثر على النمو والربحية والوضع المستقبلي للشركة. وذكر (Haizer& Render,2011,39) إن قرارات الإنتاج والعمليات هي مجموعة من القرارات التي يتخذها المديرين والمتعلقة بالوظائف الأساسية لإدارة العمليات من تخطيط وتنظيم وسيطرة وغيرها. أما (Krajewski, et al., 2013, 11) فقد اكدوا على أن مدراء الإنتاج والعمليات يتخذون العديد من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية التي قد تتخذ بالاشتراك مع الآخرين من صانعي القرار داخل الشركة ويكون القرار باختيار البديل أو الحل الأفضل من بين البدائل أو الحلول المتاحة في الشركة وتبين لمدير العمليات ما الذي يفعله . وذكر (Stevenson, 2013, 12) أن عملية اتخاذ القرار هي الوظيفة الرئيسة لمدير الإنتاج والعمليات من أجل توجيه النظام الإنتاجي لإنتاج المنتجات. ويحدد الباحثان مفهوم قرارات العمليات على انها القرارات التي تعد بمثابة الشريان الرئيس للشركة والذي يتخذه مدراء العمليات بالاشتراك مع كافة المستويات الوظيفية من خلال دراسة وتحليل كافة مواردها وامكانياتها لتعزيز نجاحها في السوق .

ثالثا - **تصنيفات قرارات استراتيجية العمليات:** يصنف الكتاب عدد من المجالات التي يتوجب على مدراء العمليات اتخاذها والجدول (1) يوضح تصنيف هذه القرارات .

الجدول (1) تصنيف قرارات العمليات حسب مجموعة من الكتاب

ت	الكاتب او الكتاب	تصنيف القرارات
1	Schroeder, et. al, 2011, 30	العمليات، والجودة، والطاقة، والخزين .
2	Slack&Lewis, 2011, 25	الطاقة، وشبكة التجهيز، وتقانة العمليات، والتطوير والتنظيم.
3	Heizer&Render, 2011, 53	تصميم المنتجات، والجودة، وتصميم العملية والطاقة، واختيار الموقع، والترتيب الداخلي، والموارد البشرية، وإدارة سلسلة التجهيز، والخزين، والجدولة، والصيانة.
4	Madah, 2013, 8	تصميم المنتج، وإدارة الجودة، والطاقة، والموقع، والترتيب الداخلي، والموارد البشرية وتصميم العمل، وإدارة سلاسل التجهيز، والخزين، وجدولة المشروع، والصيانة.
5	Gong, 2013, 26	القرارات الهيكلية (التكامل العامودي، وعمليات التصنيع، وتصميم وتخطيط التسهيلات، والطاقة) قرارات البنى التحتية (الجودة، والانتاج وتخطيط الخزين، وقوة العمل)
6	Krajaweski, et. al, 2013, 35	قرارات العمليات، وقرارات سلسلة التجهيز

ثانيا- المبادلات ضمن قرارات العمليات: يرى (Evans&Collier, 2007, 140) ان المبادلات في عمليات اتخاذ القرارات تكون في اغلب الأحيان صعبة، والمدراء ينبغي عليهم اجراء المبادلات بين الطاقة، والخدمة، الآلات اليدوية ام المؤتمتة، بدائل عمليات التصميم والخزين، والكلف، والخدمات، والجودة، وعدد مواقع تسهيلات الخدمات، اغلب هذه القرارات تستند الى مجموعة من المقاييس الاقتصادية او مقاييس الأداء مثل الجودة، والوقت، والحجم، وان هناك عدد من الوسائل لاختيار المبادلات مثل استخدام الأساليب الكمية كنقطة التعادل لاتخاذ قرار الشراء ام الصنع، والحجم المكافئ للزبائن، وانتاجية العاملين. وحددت (الفيحان، 2011، 16) من اجل ان لا تتفصل قرارات العمليات عن استراتيجية الاعمال وواقع تنافس الشركة ومفهوم المبادلة بين القرارات واختيار انسبها لمهمة العمليات المحددة في ضوء استراتيجية التنافس ففي مجال التصنيع والآلات والمكانن التي يمكن الاختيار ما بين مصنع كبير او عدة مصانع صغيرة وفي مجال الافراد يمكن اتباع اشراف محكم او غير مباشر، وفي مجال التنظيم يمكن التركيز على التنظيم السلعي او الوظيفي وهكذا في مجالات القرارات الاستراتيجية والتكتيكية الأخرى بما ينسجم مع استراتيجية الموضع التنافسي.

ثالثاً-قرارات استراتيجية العمليات المعتمدة في الدراسة: بعد ان استعرض الباحثان القرارات التي تناولها بعض الكتاب وكما ورد في الجدول (1)، وجد الباحثان ان القرارات تعكس تصورا معرفيا لأولئك الكتاب مصدره وجهات نظرهم حول هذه القرارات في البيئة التي تكونت فيها، وعلى الرغم من تباين آرائهم فان الباحثين يلتزمان وجود تشابه في بعضها البعض، فضلا عن ان اغلب الكتاب اجمعوا على أهمية قرارات

(تصميم المنتج، والطاقة الإنتاجية، والترتيب الداخلي، والخزين، والصيانة) والتي سيتم اعتمادها في مخطط الدراسة الحالية لأهميتها واتفاق الكتاب معها وملائمتها لمتغيرات الدراسة مع توافقها مع توجهات المعمل المبحوث*.

أ- **قرار تصميم المنتج**: حدد (Heizer & Render, 2011, 71) ان تصميم المنتجات يتم بالتفاعل المستمر والدعم القوي من مجالات أخرى مثل الكلف والجودة، والموارد البشرية ويحدد التصميم عادة ضمن حدود الكلف الأدنى والجودة الأعلى. ويرى (Slack, et.al, 2010, 115) ان مفهوم تصميم المنتج يتضمن ثلاث سمات هي:

1- **المفهوم**: ويشمل الفوائد المتحققة من شراء المنتج. 2- **الاجزاء والمركبات**: وهو ما يتكون منه المنتج والتي عن طريقها تقدم الفوائد المعرفة في المفهوم. 3- **العملية**: وهي العملية التي تؤديها ادارة العمليات بهدف انتاج وتقديم المنتج والذي يمثل تلك المركبات المجتمعة. ويرى (Kumar & Suresh, 2009, 23) ان تصميم المنتج يتعامل مع تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وكل شركة لديها تصميم وتطوير لتقديم منتجات جديدة واستراتيجية البقاء والنمو، وتطوير منتجات جديدة وإطلاقها في السوق هو التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركات، فان عملية تحديد الحاجة وتحويلها الى تصنيع مادي للمنتج يتضمن ثلاث وظائف التصميم والتصنيع والتسويق، ولتطوير المنتجات تترجم احتياجات الزبائن التي تم تقديمها من خلال المسوق الى مواصفات فنية وتصميم خصائص مختلفة للمنتج والتصنيع لديها مسؤولية اختيار العمليات التي يمكن ان يتم من خلالها انتاج المنتج، والتصميم والتطوير للمنتجات يوفر الرابط بين التسويق واحتياجات الزبائن وتوقعاتهم والأنشطة اللازمة لانتاج المنتج. اما عن اهم المبالاة في قرار تصميم المنتج، فحددت (الربيعي، 2005، 46) اهم المبادلات ضمن قرار تصميم المنتج ومنها تصميم ثابت مقابل اجراء تغييرات في تصميم المنتج تبعاً لحاجات ورغبات واذواق الزبائن.

ب- **قرار الطاقة الانتاجية**: يرى (Slack, et.al, 2010, 299) ان الطاقة هي الحد الأقصى لمستوى نشاطات القيمة المضافة على مدى فترة من الزمن وهذه العمليات يمكن أن تحقق في ظروف التشغيل العادية. ويرى (Russell & Taylor III, 2011, 738) الطاقة هي أقصى قدر من القدرة على الإنتاج. حدد (Krajewski, et.al, 2013, 222) الطاقة الانتاجية هي الحد الأقصى لمعدل الناتج من عملية أو نظام. والمدير هو المسؤول عن ضمان أن الشركة لديها القدرة على تلبية الطلب الحالي والمستقبلي. والا، فإن الشركة تفوت عليها فرص النمو والأرباح. اكتساب قدرات جديدة يتطلب التخطيط واسع النطاق، وغالبا ما ينطوي على إنفاق كبير من الموارد والوقت. جلب قدرات جديدة على الانترنت يمكن أن يستغرق عدة سنوات، على سبيل المثال في صناعة أشباه الموصلات أو في بناء محطات طاقة نووية جديدة. وقرارات

*مقابلة مع معاون مدير المعمل المبحوث بتاريخ 4 / 5 / 2015

الطاقة المتعلقة بالعملية يجب القيام بها في ضوء الدور الذي تلعبه العملية داخل الشركة وسلسلة التوريد ككل، لأن تغيير طاقة العملية سوف يكون لها تأثير على العمليات الأخرى في السلسلة. أما عن المبادلة في هذا القرار فقد أوضح في ذلك (الدباغ، 2002:24) بأنها تتضمن استخدام طاقة كبيرة مقابل طاقة صغيرة أو عدة طاقات صغيرة وبالاعتماد على القوى العاملة مقابل قوى إضافية وزيادة الطاقة مقابل تخفيض الخزين والتأكيد على الأداء مقابل الوقت في إدارة جداول المشروع.

ت- قرار الترتيب الداخلي: حددت (الفيحان، 2011، 83) الترتيب الداخلي على انه تحديد افضل المواقع لوسائل الانتاج بما يؤمن انسيابية عملية الانتاج بكفاءة وفاعلية كما ينصرف المفهوم الى تحديد المواقع الملائمة للاقسام الخدمية، فضلاً عن مواقع تخزين المواد الاولية ومخزون ما بين العمليات ومخزون المنتجات النهائية. وذكر (Kumar&Suresh, 2009, 22) بان تخطيط الشركة يشير إلى الترتيب الفعلي من المرافق، ومن تكوين الإدارات ومراكز العمل والمعدات في عملية التحويل. الهدف العام لتخطيط المصنع هو تصميم الترتيب الفعلي الذي يلي جودة الانتاج المطلوبة والكمية الأكثر اقتصادياً. حدد (محسن والنجار، 2009، 312) (Heizer&Render, 2011, 676) ان عملية الترتيب الداخلي تشكل احدى القرارات الرئيسة التي تحدد مستوى الكفاءة لادارة العمليات في الأمد الطويل فهي تحمل مضامين استراتيجية كثيرة من خلال تحديد الأولويات للمزايا التنافسية للشركة فيما يتعلق بمستوى الطاقة ونوع العمليات ودرجة المرونة وحدود الكلفة وجودة بيئة العمل، وهذا يساعد الشركة على تحقيق استراتيجية تدعم التميز والكلفة المنخفضة. أما أهم قرارات المبادلة في هذا المجال فقد حدد (محسن والنجار، 2009، 67). هي تركيز الشركة على إنتاج منتج (واحد) أو منتجات مختلفة، وهل يصمم خط إنتاج واحد أو أكثر؟

ث- قرار الخزين : حدد (Slack, et.al, 2010, 342) الخزين هو تراكم الموارد المادية المخزنة في نظام التحول وأحياناً يتم استخدامه لوصف أي موجودات رأسمالية، مثل غرف في فندق، أو سيارة في مكاتب استئجار السيارات، وعادة ما يشير الخزين لعمليات تحويل الموارد. وذكر (Russell&Taylor III, 2011, 557) بان الخزين يتضمن المواد التي تحتفظ بها الشركة لتلبية الطلب الداخلي أو الخارجي للزبائن، وكل نوع من التنظيم يحافظ على نوع من الخزين . ومعظم الزبائن يعتقدون ان الخزين يتضمن المنتجات النهائية التي ينتظرونها ليتم شراءها من قبلهم مثل سيارة جديدة، هذا هو بالتأكيد واحدة من أكثر الاستخدامات الهامة، ومع ذلك، فان الخزين يمكن أن يتخذ أشكالاً الى جانب المنتجات النهائية بما في ذلك:

-المواد الخام. - قطع الغيار واللوازم المشتراة -الابعاد التي تكون في العمليات.

- الأبعاد التي يجري نقلها - الأدوات والمعدات. اما عن مبادلات قرار الخزين فقد حدد (Porter,2009,60) ان المبادلات في قرار الخزين هي احتفاظ الشركة بكميات مناسبة من الخزين لتفادي نفاذه وتحمل كلف الاحتفاظ به او عدم الإبقاء على أي خزين وتحمل كلف المناولة واجراء الطلبات.

ج-قرار الصيانة: عرف (محسن والنجار، 2009 : 522) الصيانة انها "مجموعة الفعاليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الماكنة أو إعادتها إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل وقت وكلفة". وعرف (Heizer& Render, 2011 :700) الصيانة" بانها كافة النشاطات التي تسهم في الحفاظ على الأنظمة والمعدات بحالة اشتغال طبيعية". ويرى (Russell&Taylor III,2011,738) ان الصيانة هي مجموعة الأنشطة يمكن أن تؤديها الشركة عند توقف آلة وصولا الى استعادة الآلة إلى حالة التشغيل الأصلي، في أوقات مختلفة خلال العملية العادية للآلة في محاولة لمنع حدوث انهيار. وحدد (Slack,et.al,2010,588) الصيانة على انها كيف تحاول الشركة تجنب الفشل من خلال تجنب وقوع العطل عن طريق العناية بمرافقها المادية وتعد جزء مهم لمعظم العمليات والأنشطة الخاصة بإنتاج المنتجات. اما عن المبادلات في قرار الصيانة فقد حدد (Skinner,1969,143) انها رقابة مصممة لتقليل معدلات عطل الماكائن والمعدات ، تكاليف العمل، تخفيض فترات التشغيل، أو زيادة المخرجات.

المبحث الثالث الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

اولا- وصف وتشخيص مجتمع وعينة البحث: يمكن وصف مجتمع البحث وعينته كالآتي :

وصف مجتمع البحث :يعدّ معمل الألبسة الجاهزة / ولدي احدى معامل الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل وهو يقع ضمن حدود مدينة الموصل، وقد تم اختيار هذا المصنع للمبررات الآتية* :

1-كونه من المعامل القديمة والكبيرة نسبياً في مدينة الموصل.

2- استمرار هذا المعمل بالإنتاج والتسويق بالرغم من الظروف الصعبة التي مر بها العراق منذ

أحداث 2003 .والجدول (2) يعطي تعريفاً مبسطاً لمعمل الألبسة الجاهزة /ولدي.

* ملحق (1).

الجدول (2) تعريف مبسط لمعمل الألبسة الجاهزة /ولدي في الموصل

ت	اسم المعمل	موجز مختصر عن المعمل	أهم منتجات المعمل
1.	معمل الألبسة الجاهزة /ولدي	بدأ العمل التجريبي للمعمل في 1983/7/1، طاقة المعمل الإنتاجية 726000 قطعة /سنة من الألبسة الولادية، البناتية، الرجالية والنسائية، فضلاً عن إنتاج الوسائد والمفارش والفرو والهورانية والخيم السياحية وجادر السيارة ويضم المعمل 15 طاً إنتاجياً متخصصاً وفق الموديل.	البدة الرجالية، الفروة، الهورانية، السترة، القميص، الفستان، السروال، التراكسوتات، الدشداشة الرجالية والنسائية... وغيرها.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الكراس التعريفي للشركة.

ب- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بمدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم في معمل ولدي من الذين يمتلكون المعلومات عن مهام معملهم وعملياتها المختلفة. وقد تم توزيع (40) استمارة واسترجعت (40) استمارة أي ان نسبة الاستجابة (100%) والجدول (3) يوضح التحصيل الدراسي للمبحوثين.

الجدول (3) وصف الأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي							
إدارة عليا				مدراء الأقسام والشعب			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
10	25	30	75				
التحصيل الدراسي							
اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
4	10	7	17,5	27	67,5	2	5
سنوات الخدمة							
5-1		10-6		15-11		16- فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
5	12,5	8	20	10	25	17	42,5

المصدر : من اعداد الباحثان.

يتبن من الجدول (3) ان (90%) من الافراد المبحوثين هم بدرجة دبلوم فني فاكتر مما يدل على ان العينة المختارة هم من الذين يمتلكون الخبرة في مجال عملهم مع القدرة على الاستجابة والتفاعل مع استمارة الاستبيان . ويتبين ان نسبة (87,5%) من المبحوثين يمتلكون خبرة اكثر من خمس سنوات وهي

فترة يكتسب خلالها المدراء الخبرة والمعرفة الكافية في مجال التعامل مع المشكلات التي تواجههم ومعالجتها .

ثانيا- علاقات الارتباط بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات:
 بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال و تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث تم اعداد الجدول (4) الذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد استراتيجية الاعمال مجتمعة وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.913^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة سيؤدي الى تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات لدى العاملين لديها. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وبعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث

المؤشر الكلي	تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات					المتغير المعتمد	
	قرار الصيانة	قرار الخزين	قرار الترتيب الداخلي	قرار الطاقة الإنتاجية	قرار تصميم المنتج	المتغير المستقل	
0.940*	0.881*	0.641*	0.843*	0.855*	0.910*	التميز التشغيلي	ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال
0.855*	0.787*	0.658*	0.776*	0.802*	0.911*	قيادة المنتج	
0.840*	0.712*	0.746*	0.750*	0.796*	0.817*	العلاقة مع الزبون	
0.913*	0.834*	0.733*	0.821*	0.834*	0.908*	المؤشر الكلي	

* $P \leq 0.05$

N=40

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال منفرداً وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات وكالاتي:

1-علاقات الارتباط بين بعد التميز التشغيلي كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث: يوضح الجدول (4) ان علاقة الارتباط بين بعد التميز

التشغيلي لاستراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز قرارات استراتيجية العمليات معنوية موجبة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.940^*). وقد كان اعلى ارتباط هو لقرار تصميم المنتج حيث بلغت قيمة مؤشر الارتباط (0.910^*)، في حين كان اقل ارتباط كان لقرار الخزين حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.641^*). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام قيادة إدارة المعمل قيد البحث ببعد التميز التشغيلي كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال سيسهم في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات.

2-علاقات الارتباط بين بعد قيادة المنتج كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث: يوضح الجدول (4) ان علاقة الارتباط بين بعد قيادة المنتج لاستراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات معنوية موجبة ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.855^*). وقد كان اعلى ارتباط هو لقرار تصميم المنتج حيث بلغت قيمة مؤشر الارتباط (0.911^*)، في حين كان اقل ارتباط كان لقرار الخزين حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.658^*). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام قيادة إدارة المعمل قيد البحث ببعد قيادة المنتج كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال سيسهم في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات.

3-علاقات الارتباط بين بعد العلاقة مع الزبون كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث: يوضح الجدول (4) ان علاقة الارتباط بين بعد العلاقة مع الزبون لاستراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات معنوية موجبة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.840^*). وقد كان اعلى ارتباط هو لقرار تصميم المنتج حيث بلغت قيمة مؤشر الارتباط (0.817^*)، في حين كان اقل ارتباط كان لقرار الصيانة حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.712^*) وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث ببعد العلاقة مع الزبون كأحد ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال سيسهم في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات. واتساقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة منها على مستوى المعمل قيد البحث.

ثالثا-علاقات التأثير بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة في تعزيز بعض قرارات استراتيجية

العمليات مجتمعة: يبين الجدول (5) ان ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة تؤثر مجتمعة وبصورة معنوية في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات كمتغير معتمد ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها (524.755) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.07) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05). وتدل قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.932) على ان (93.2%) من الاختلافات المفسرة في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث تعود الى ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها او انها غير

داخلة في أنموذج الانحدار اصلاً. ومن خلال متابعة قيمة β واختبار T ننتبين ان قيمة T المحسوبة بلغت (22.908) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجة حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05). بذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات.

الجدول (5) تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات في

المعمل قيد البحث

F		ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال مجتمعة			المتغير المستقل
		R^2	β_1	β_0	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
4.07	524.755	0.932	1.021 (22.908)*	0.084	بعض قرارات استراتيجية العمليات مجتمعة

$$*P \leq 0.05 \quad N=40 \quad d.F(1,38)$$

(*) تشير الى قيمة T المحسوبة

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيلى حول تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال منفرداً في تعزيز كل قرار من قرارات استراتيجية العمليات تم اعداد الجدول (6) الجدول (6) تأثير كل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال منفرداً في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد

البحث

F		R^2	ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال			β_0	المتغير المستقل
			العلاقة مع الزبون	قيادة المنتج	التميز التشغيلي		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_3	β_2	β_1		
2.88	372.06	0.982	0.193 (5.97)*	0.248 (5.96)*	0.448 (5.102)*	0.09	قرار تصميم المنتج
2.88	230.39	0.869	0.038 (1.691)*	0.268 (2.190)*	0.987 (8.551)*	0.190	قرار الطاقة الإنتاجية

2.88	86.95	0.712	0.127 (2.982)*	0.103 (2.635)*	0.641 (4.987)*	0.40	قرار الترتيب الداخلي
2.88	29.689	0.64	0.118 (2.41)*	0.426 (2.49)*	0.649 (2.77)*	2.02	قرار الخزين
2.88	90.54	0.78	0.346 (2.10)*	0.275 (2.13)*	0.449 (2.45)*	0.43	قرار الصيانة

$$*P \leq 0.05 \quad N=40 \text{ d.F}(3,36)$$

() تشير الى قيمة T المحسوبة

ويمكن توضيح تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في كل قرار من قرارات استراتيجية العمليات وكالاتي:

1- تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار تصميم المنتج: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال بوصفها متغيرات مستقلة (تفسيرية) في قرار تصميم المنتج بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً) ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (*372.06) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند درجتي حرية (3, 36) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.982). وهذا يعني ان (98.2%) من الاختلافات المفسرة في قرار تصميم المنتج تفسرها ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار تصميم المنتج . ويتضح لنا من الجدول (6) ان اعلى تأثير لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار تصميم المنتج يتمثل في بعد التميز التشغيلي أولاً اذ بلغت قيمة (β) (0.448) وكانت قيمة T المحسوبة (5.102) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Awuor&Munyiva,2012) والتي أشارا فيها الى ان التميز التشغيلي هو فلسفة للمدربين ، وعمل جماعي للتنبؤ بحاجات ورغبات واذواق الزبائن وتمكين العاملين لأداء عمليات تصميم المنتجات بأحسن صورة ممكنة. ثم جاء بعد قيادة المنتج في قرار تصميم المنتج بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة (β) (0.248) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (*5.96) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05) . وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (حسن، 2008) والذي أشار فيه الى ان الشركات تتكيف مع بيئتها الخارجية من خلال تقديم منتجات جديدة او تحسين المنتجات القائمة حسب حاجات ورغبات واذواق الزبائن لضمان تحقيق رضاهم ومن

ثم كسب ولائهم. اما تأثير بعد العلاقة مع الزبون في قرار تصميم المنتج فقد جاء بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة (β_3) (0.193) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.97^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتى حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05).

2- تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الطاقة الإنتاجية: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال بوصفها متغيرات مستقلة (تفسيرية) في قرار الطاقة الإنتاجية بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً) ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (230.39^*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند درجتى حرية (3, 36) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.869). وهذا يعني ان (86.9%) من الاختلافات المفسرة في قرار الطاقة الإنتاجية تفسرها ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الطاقة الإنتاجية. ويتضح لنا من الجدول (6) ان اعلى تأثير لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الطاقة الإنتاجية يتمثل في بعد التميز التشغيلي أولاً اذ بلغت قيمة (1β) (0.987) وكانت قيمة T المحسوبة (8.551) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتى حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء بعد قيادة المنتج في قرار الطاقة الإنتاجية بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة (β_2) (0.268) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.190^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتى حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). اما تأثير بعد العلاقة مع الزبون في قرار الطاقة الإنتاجية فقد جاء بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة (β_3) (0.038) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.69^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتى حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05).

3- تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الترتيب الداخلي: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال بوصفها متغيرات مستقلة (تفسيرية) في قرار الترتيب الداخلي بعده متغيراً معتمداً (مستجيباً) ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (86.95^*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند درجتى حرية (3, 36) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.712). وهذا يعني ان (71.2%) من الاختلافات المفسرة في قرار الترتيب الداخلي تفسرها ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الترتيب الداخلي. ويتضح لنا من الجدول (6) ان اعلى تأثير لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الترتيب الداخلي يتمثل في بعد التميز التشغيلي

أولاً اذ بلغت قيمة (1β) (0.641) وكانت قيمة T المحسوبة (4.987) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء بعد العلاقة مع الزبون في قرار الترتيب الداخلي بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة $(\beta3)$ (0.127) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.982^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). اما تأثير بعد قيادة المنتج في قرار الترتيب الداخلي فقد جاء بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة $(\beta2)$ (0.103) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.635^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05).

4- تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار التخزين: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال بوصفها متغيرات مستقلة (تفسيرية) في قرار التخزين بحد متغيراً معتمداً (مستجيباً) ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (29.689^*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند درجتي حرية (3, 36) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.64). وهذا يعني ان (64%) من الاختلافات المفسرة في قرار التخزين تفسرها ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، او انها غير داخلية في النموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار التخزين. ويتضح لنا من الجدول (6) ان اعلى تأثير لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار التخزين يتمثل في بعد التميز التشغيلي أولاً اذ بلغت قيمة (1β) (0.649) وكانت قيمة T المحسوبة (2.77) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء بعد قيادة المنتج في قرار التخزين بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة $(\beta2)$ (0.426) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.49^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). اما تأثير بعد العلاقة مع الزبون في قرار التخزين فقد جاء بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة $(\beta3)$ (0.118) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.41^*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05).

5- تأثير ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الصيانة: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال بوصفها متغيرات مستقلة (تفسيرية) في قرار الصيانة بحد متغيراً معتمداً (مستجيباً) ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة (90.54^*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.88) عند درجتي حرية (3, 36) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.78).

وهذا يعني ان (78%) من الاختلافات المفسرة في قرار الصيانة تفسرها ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، او انها غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة معاملات β واختبار T لها وجد ان هنالك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الصيانة. ويتضح لنا من الجدول (6) ان اعلى تأثير لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في قرار الصيانة يتمثل في بعد التميز التشغيلي أولاً اذ بلغت قيمة (β) (0.449) وكانت قيمة T المحسوبة (2.45) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء بعد العلاقة مع الزبون في قرار الصيانة بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة (β) (0.346) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.10*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05). اما تأثير بعد قيادة المنتج في قرار الصيانة فقد جاء بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة (β) (0.275) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.13*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند درجتي حرية (3, 36) ومستوى معنوية (0.05).

واتساقاً مع ما ذكر اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز قرارات استراتيجية الاعمال في المعمل قيد البحث. وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى المعمل قيد البحث.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً-الاستنتاجات

اهتم العديد من الكُتاب في مجالي ادارة العمليات والادارة الاستراتيجية بابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز قرارات استراتيجية العمليات الا ان كتاباتهم لم تعكس علاقات الارتباط والتاثير بينهما وبخاصة في البيئة الصناعية العراقية كمعمل الألبسة الجاهزة /ولدي في الموصل. يتمتع غالبية المبحوثين بالاتي:

لديهم خدمة فعلية في نشاطات المعمل قيد البحث لأكثر من خمس سنوات اكتسب بها الافراد المبحوثين الخبرة والمعرفة التي تساعدهم على تقديم افكار تتعلق بالتحسين المستمر لانشطة المعمل التي بدورها اسهمت في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات .

لديهم درجة علمية جيدة تمكنهم من فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل جيد. نستنتج من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الاتي:

تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وتعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات. وهذا يدل على الدور المهم الذي تمتلكه هذه الابعاد في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وكل قرار من قرارات استراتيجية العمليات. وعلى الرغم من قدرة جميع الابعاد للارتباط بتعزيز قرارات استراتيجية العمليات الا ان القدر الاكبر يعود الى بعد التميز التشغيلي حيث كانت قيمة معامل الارتباط لهذا البعد اعلى قيمة في حين كانت اقل قيمة لمعامل الارتباط تعود الى بعد العلاقة مع الزبون.

نستنتج من نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث الاتي:

تحقق وجودت اثيراً معنوياً لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات في المعمل قيد البحث، مما يجيز لنا القول بان قرارات استراتيجية العمليات تتأثر بأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال.

تحقق وجود تأثيراً معنوياً لكل بعد من ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال منفرداً في تعزيز كل قرار من قرارات استراتيجية العمليات. وهذا يشير الى ان ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال المعتمدة في البحث تمارس جميعها تأثيراً معنوياً في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات. اسهمت النتائج التي تم التوصل اليها في متن البحث الى استنتاج اساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في المعمل قيد البحث.

ثانياً-التوصيات

نقدم بمجموعة من التوصيات وكالاتي:

1- زيادة اهتمام ادارة معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل بأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال لما لذلك من اسهام في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات في جميع ارجاء المعمل. ولتحقيق ذلك نقترح دعم إدارة معمل الألبسة الجاهزة/ ولدي للعمليات التي تسهم في تميز المعمل وتقديم منتجات جديدة مع تطوير المنتجات الحالية للمعمل واقامة علاقات مع الزبائن من خلال سماع شكاويهم واقتراحاتهم حول منتجات المعمل قيد البحث.

2- تعميق الوعي لدى متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة /ولدي في الموصل حول مفهوم وابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وابعاده فضلاً عن مفهوم قرارات استراتيجية العمليات بهدف ضمان استمرارية إدارة المعمل في الدعم المستمر لأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال وبعض قرارات استراتيجية العمليات. هذا من جهة ومن جهة اخرى تعميق الوعي حول علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وبعض قرارات استراتيجية العمليات لها. ولتحقيق ذلك نقترح توسيع افاق المدراء والعاملين في المعمل قيد البحث حول ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وقرارات استراتيجية العمليات من خلال توفير كل ما هو جديد في هذين المجالين لمواكبة التطورات الحاصلة فيهما ولزيادة

معرفتهم وإدراكهم لهذين المتغيرين، فضلا عن تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين بصورة دورية.

3- ترصين جوانب القوة في معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل فيما يتعلق بأبعاد استراتيجية وحدة الاعمال لدورها الفاعل في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات. ولتحقيق ذلك لابد من تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها من خلال تدريب العاملين على تقديم افضل ما لديهم مع صقل المواهب من خلال دعمها بدورات تدريبية يتم اقامتها في الكليات والمعاهد المتخصصة ككلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.

4- العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المعمل قيد البحث في تطبيق استراتيجية وحدة الاعمال وبعض قرارات استراتيجية العمليات. ولتحقيق ذلك نقترح توفير المستلزمات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية الملائمة لتذليل هذه الصعوبات.

5- على ادارة معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل تطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين لديها حول استراتيجية وحدة الاعمال وابعادها وتعزيز قرارات استراتيجية العمليات باستمرار. ولتحقيق ذلك نقترح عقد ندوات ومحاضرات كما وفتح دورات للعاملين في المعمل من اجل المساهمة بتطبيق تلك الاستنتاجات.

المصادر العربية :

- 1- الفيحان، ايثار عبد الهادي، 2011، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، مطبعة جامعة بغداد، العراق.
- 2- بن حبتور ، عبد العزيز صالح، 2007، الادارة الاستراتيجية ، ادارة جديدة في عالم متغير ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 3- جبرين، علي هادي، 2006، إدارة العمليات، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان.
- 4- حسن، حسين عجلان، 2008، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الدباغ، محمد منيب محمود، 2002، أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في انتاجية العمل - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 6- الدوري، زكريا مطلق، 2005، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- 7- الربيعي، خلود هادي عبود مختار، 2005، تعزيز معطيات الشفافية في ظل تقانة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 8- الرحيم، إياد محمود وسلمان، خضير، 2005 الإبداع التكنولوجي وأثره في قرارات تصميم المنتج- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 39، العراق.
- 9- السنهوري، محمد مصطفى، 2013، الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر.
- 10- السيد، إسماعيل محمد ، 2000، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 11- صادق، درمان سليمان، 2012، التسويق المعرفي، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 12- طالب ،علاء فرحان والغالبي، حسين حريجة، 2009، استراتيجيات العمليات والاسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 13- عوض ، محمد احمد ، 2001 ، الادارة الاستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 14- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي، 2009 الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط2 ، دار وائل للنشر، الأردن.
- 15- محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، 2009، إدارة الإنتاج والعمليات " ، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 16- محمد، حاكم محسن، 2006، ادارة الانتاج والعمليات، مطبعة جامعة كربلاء، العراق.

الأجنبية :

- 1- Awuor, Emmanuel Otieno & Munyiva, Nguli Hellen, 2013, Enhancement of Operational Excellence in the Retail Service Workshop Processes: A Case Study of General Motors East Africa Limited, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.13.
- 2- Boone, L.E. & Kurtz D.E. Kurtz D.L. ,2011, Contemporary Business: 2010 Update Edition, 13th Edition, New Jersey, U.S.A
- 3- Clark, Anthony, 2006, Process Based Strategic Planning, 2th ed, Springer, New York, U.S.A.
- 4- Evans, J., R., & Collier, D., A., 2007, Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach, 6th ed., Thomson South-Western, China.
- 5- Habryn, François & Benjamin Blau & Gerhard Satzger & Bernhard Kölmel, 2010, Towards a Model for Measuring Customer Intimacy in B2B Services, Journal of Business Research, vol. 54, No.76.
- 6- Heizer, Jay & Render, Barry , 2011 " Principles of Operations Management ", 3rd , ed; New Jersey : Prentice –Hall Inc
- 7- Hitt, Michael A. & Ireland R. Duane & Hoskisson, Robert E. 2011, Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization, 9th ed, South-Western, USA.
- 8- Kothari, C.R., 2004, Research Mythology Methods and Techniques , New Age International, New Delhi.
- 9- Kotler Philip & Armstrong Gary, 2012, Principles of Marketing, 14th ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A
- 10- Krajewski, L. J., & Ritzman L. & Manoj K. Malhotra 2013, Operations Management: Processes PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, 10th ed., Pearson, Prentice-Hall, USA.
- 11- Kumar S. A., and Suresh N., (2009), Production and Operations Management, (New Delhi: New Age International Ltd..
- 12- Ogliari, V. V. F. Grubisic & A. Ogliari & T. Gidel, 2010, Recommendations for risk identification method selection according to product design and project

- management maturity, product innovation degree and project team, Journal of Product Innovation Management No.26
- 13- Porter, Albert, 2009, Operation Management, Albert Porter & Ventus Publishing Aps, Indian.
 - 14- Prace, Diplomaava, 2008, Proposal of Strategy of SBU Development, Vysoke Ucenie Technicke V Brne University of Technology. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.14. No 1
 - 15- Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., 2011 Operations Management Creating Value Along the Supply Chain, JOHN WILEY & SONS, INC., U.S.A.
 - 16- Schroeder, G. Rogder., Gold Stein, Susan Meyer, Rungtusanatham, M. Johnny, 2011, Operation Management, 4th. ed., McGraw-Hill, New York, U.S.A.
 - 17- Skinner, Wickham., 1969, Manufacturing Missing link in Corporate Strategy, Harvard Business Review. Vol. 47, May-June.
 - 18- Slack, Nigel., Chamber, Stewart., & Johnson, Robert, 2010, Operations Management, 6th ed, Prentice-Hall, San Francisco, U.S.A.
 - 19- Slack, Nigel & Lewis, Michael, 2011, Operations Strategy, 3rd ed, Pearson, British Library, England.
 - 20- Stevenson J., William, 2013, Operations Management, 10th ed., McGraw-Hill, Inc., U.S.A
 - 21- Treacy, M., & Wiersema, F. 1992, Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, No.71
 - 22- Treacy, M., & Wiersema F. (1995), The Discipline of Market Leaders, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A, p.65.
 - 23- Wheelen Thomas L. & Hunger J. David, (2012), Strategic Management and Business Policy, 11th ed, Prentice-Hill, U.S.A.

نموذج استمارة الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م / استمارة استبيان

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم

تحية طيبة

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من البحث الموسوم " دور ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال في ضوء انموذج Treacy & Wiersema في تعزيز قرارات استراتيجية العمليات للشركة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة / ولدي في الموصل " حيث تعد الاستمارة التي بين أيديكم مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة على أسئلة الاستبانة يساهم وبشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحقيق أهداف البحث .

ملاحظة :

- ◀ تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم.
 - ◀ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
 - ◀ يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.
- مع الشكر الجزيل لتعاونكم

الباحثان

أولا /معلومات عامة :

- معلومات خاصة بالمجيب :

أ. المركز الوظيفي :

ب. مدة الخدمة بالشركة:

ت. التحصيل الدراسي : اعدادية () دبلوم فني () بكالوريوس () دبلوم عالي ()

ثانيا/الفقرات المتعلقة بابعاد استراتيجية وحدة الاعمال :

أ- التميز التشغيلي

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	لدى ادارة شركتنا نهج استراتيجي لتسليم المنتجات* الى الزبائن.					
2.	تسعى ادارة شركتنا الى تحسين عملياتها باستمرار .					
3.	تعمل ادارة شركتنا على تقديم منتجاتها الى الزبائن بأسعار تنافسية .					

ب-قيادة المنتج

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
4.	تسعى ادارة شركتنا الى انتاج منتجات جديدة باستمرار .					
5.	تعمل ادارة شركتنا على تطوير منتجاتها الحالية لمواجهة المنافسة في السوق .					
6.	تقوم ادارة شركتنا بالبحث والتطوير المستمرين لتقديم التصميم الجديدة لمنتجاتها .					

ت -العلاقة مع الزبون

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
7.	تسعى ادارة شركتنا الى ارضاء الزبائن باستمرار .					

* تشمل المنتجات اينما وردت السلع والخدمات .

8.	تعمل ادارة شركتنا على تحقيق متطلبات الزبائن بصورة فردية .				
9.	تسعى ادارة شركتنا الى ترسيخ المكانة الذهنية لمنتجاتها في اذهان الزبائن .				

ثالثا/الفقرات المتعلقة بقرارات استراتيجية العمليات :

1- قرار تصميم المنتج

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لاأتفق بشدة
1.	تعمل ادارة شركتنا على تغيير تصاميم منتجاتها وفقا للتغييرات في حاجات ورغبات الزبائن.					
2.	تعتمد ادارة شركتنا نظام التصميم بمساعدة الحاسوب لتصميم منتجاتها .					
3.	تهدف ادارة شركتنا الى ان تكون تصاميم منتجاتها مطابقة للمواصفات المطلوبة.					

2- قرار الطاقة الإنتاجية

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لاأتفق بشدة
4.	تحدد ادارة شركتنا الطاقة الانتاجية بما يناسب تلبية الطلب باستمرار .					
5.	لادارة شركتنا اطلاع على التطورات التقنية في مجال الطاقة الانتاجية .					
6.	تسعى ادارة شركتنا الى زيادة الطاقة الإنتاجية.					

3- قرار الترتيب الداخلي

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لاأتفق بشدة
7.	تهدف ادارة شركتنا الى تحقيق افضل ترتيب داخلي للتسهيلات المادية لديها .					
8.	تسعى ادارة شركتنا الى تحقيق الكفاءة لعملياتها من خلال ترتيب المكائن والمعدات لديها .					

9.	يؤمن الترتيب الداخلي للمكائن والمعدات في شركتنا التدفق المناسب للمواد والاجزاء تحت التشغيل.				
----	---	--	--	--	--

4- قرار الخزين

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10.	تتابع ادارة شركتنا حالة خزين الامان باستمرار .					
11.	تعمل ادارة شركتنا على توفير احتياجات العملية الانتاجية من المواد والاجزاء باستمرار .					
12.	تسعى ادارة شركتنا لتوفير ظروف الخزين المناسبة للمحافظة على الخزين.					

5- قرار الصيانة

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13.	تعتمد ادارة شركتنا سياسة الصيانة الوقائية باستمرار .					
14.	يخضع العاملون في وحدة الصيانة الى تدريب مكثف باستمرار .					
15.	تسعى شركتنا لاصلاح العطلات حال حدوثها .					