

تحليل أبعاد الميزة التنافسية بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة

د. غانم رزوقي العزاوي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد

لمقدمة :-

تعد الموارد البشرية عنصرا فاعلا في تحقيق الأداء الأفضل ولدورها البارز في تعزيز القدرات التنافسية لمختلف المنظمات مما تتطلب البحث الدائم لزيادة فاعلية هذه الموارد في التميز الدائم للأداء لذا يهدف البحث الى التعرف على تحليل أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية في شركة

الصناعات الخفيفة وتشخيص المتغيرات التي تحدد كل بعد وتحليل العلاقات فيما بينها .

تناول البحث اربع فقرات خصصت الاولى لمنهجية البحث مبينا المشكلة والاهداف والفرضيات وادوات التحليل ، وركزت الفقرة الثانية على الجانب النظري مستعينا بالاسباب المتعلقة بموضوع البحث ، وتضمنت الفقرة الثالثة تحليل الجانب العملي باستخدام الادوات الاحصائية ، وتوصلت الفقرة الرابعة الى جملة استنتاجات وتوصيات .

اولا :- منهجية البحث :-

١- مشكلة البحث :-

اولت بعض الشركات الانتاجية اهتمامها بابعاد الميزة التنافسية في مجالات الانتاج وتوفير المنتوجات بشكل كبير جراء التركيز على المواد المستخدمة ومسارات العملية الانتاجية ، وتغاضت عن اهم عنصر يتمثل بالموارد البشرية ودورها الهام الذي يساهم بشكل فاعل في تحقيق الميزة التنافسية .

عليه ، تكمن مشكلة البحث بضعف ادراك شركة الصناعات الخفيفة لاهمية ابعاد الميزة التنافسية في مجالات الموارد البشرية والعلاقات فيما بين ابعادها

٢- اهداف البحث :-

يسعى البحث الى تحقيق الاتي :

- أ- تحليل ابعاد الميزة التنافسية للشركة قيد البحث في مجال الموارد البشرية .
- ب- تحليل العلاقات بين ابعاد الميزة التنافسية في الشركة .

٣- فرضية البحث :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الميزة التنافسية)

٤- ادوات جمع وتحليل البيانات :-

- أ- استخدام المراجع الحديثة ذات العلاقة بالجانب النظري للبحث .
- ب- توزيع استمارات الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب العملي .
- اذ اصبحت تتضمن ابعاد الميزة التنافسية وبما ينسجم مع اهداف البحث .
- ج- الاساليب الاحصائية المستخدمة :
- التكرارات والنسب المئوية لعرض وتحليل اجابات افراد العينة .
- معامل الارتباط لتبين مقدار العلاقات بين متغيرات البحث (ابعاد الميزة التنافسية) .
- قيمة (t) الجدولية و (t) المحسوبة عند مستوى ١ % و ٥ % .

ثانيا : الجانب النظري :-

اولا : مفهوم الميزة التنافسية : عرّف الميزة التنافسية كلاً من (العلاق والطائي : ١٩٩٩ ، ص٢٦٩) بانها قدرة المنظمة او قابليتها على اجراء التعديلات او التحويرات التي تراها ضرورية ومتطابقة لمتطلبات العصر التي فيه او الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها ومما يجعلها قادرة على تميزها عن غيرها وبذلك يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد ارباحها .

في حين عرفها (١٢٠ , ٢٠٠٠ : McMillan) وهي اجراء تغيرات جوهرية في قدرات النظام التقني والذي يولد او يوجد مختلف التقنيات العلمية ، والحصول على الموارد ذات الجودة العالية يمكن المنظمة من الحصول على موارد بشرية تتمتع بقدرة وكفاءة عالية ، مما يساهم في رفع مستوى العمليات التي تجري في انتاج الصناعات التي تختص بها تلك المنظمة وهذا يولد ميزة تنافسية فريدة تختلف بها عن باقي المنظمات .

يذكر (٣٤ , ٢٠٠١ : Heizer) تقوم الميزة التنافسية من خلال ما يقدم للزبون من قبل المنظمة من مستوى عالي وكفوء تجعله اكثر فنانة بان تلك المنظمة تتميز عن باقي المنظمات فيما يخص صناعاتها وخدماتها وبشكل منفرد يتميز عن باقي المنظمات الاخرى (وتكون لها ميزة تنافسية فريدة متميزة) .

اذ يؤكد (نجم : ٢٠٠١ ، ص٧٣) ان المورد الوحيد للميزة التنافسية هو المعرفة ، فعندما تتحول الاسواق وتتطور التكنولوجيا والمتنافسون يتضاعفون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها ،

فان الشركة الناجحة التي تحاول وبشكل منسق اقامة وانشاء معرفة جديدة ، وتجسد ذلك في تكنولوجيا ومنتجات جديدة ، وهذه الانشطة هي التي تحدد الشركة الخلافة للمعرفة ويكون عملها الرئيس هو الابداع والابتكار المستمر ، ترى في تقاليد الادارة الغربية من (فريدريك تايلر) و (هربرت سايمون) فان التأهل هو رؤية المنظمة كافة للمعالجة ونجد بان هذه الرؤية التقليدية فان المعرفة المفيدة التي تقوم هذه على البيانات الرسمية والصائبة التي تقرأ كميًا والطرق المرمزة والمبادئ العامة .

وبذلك يؤكد الباحث بان المنظمة التي تريد ان تجعل لنفسها ميزة تنافسية فريدة ، عليها ان تقدم افضل منتجاتها اذا كانت منظمة انتاجية من خلال تقديم بضاعة ذات جودة تتميز بها عن باقي المنظمات التي تنتج منتجات متنافسة او مثيلة وهكذا يكون اكثر من خلال استخدام افضل التقدم التكنولوجي وعقول بشرية لها صفة التطور والابداع والابتكار اما اذا كانت المنظمة حديثة فتعمل على تقديم افضل الخدمات من خلال تشغيل موارد بشرية تتمتع بعقلية علمية متففة لها باع طويل في ذلك المجال الذي تعمل فيه مما يفضل الجمهور (الزبائن) التعامل معها وفي كلا الحالتين يكون لكل منهما ميزة تنافسية وتزداد ارباحها . وهناك طريقة اخرى للتفكير بخصوص المعرفة ودورها في منظمات الاعمال ولا سيما الشركات التي اصبحت معروفة بقدرتها السريعة للاستجابة لرغبات الزبائن وايجاد منافذ تسويقية جديدة والسرعة في تطوير منتجاتها والاستخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة ، والحفاظ على اسعارها مقارنة باسعار المنتجات المماثلة المنتجة من قبل شركات اخرى ، ويفسر ايضا اقامة نشاطا متخصصا في الشركة لادارة البحث واسلوب التطوير او

التسويق وسلوك وطرق واسلوب جديد يمثل كل واحد فيها عاملا للمعرفة وعلية وفي ظل المنافسة المتزايدة في السوق فان وظيفة العمليات لم تعد مجرد وظيفة ويمكن شغلها دون توفر الاختصاص ، بل انها تتسجم بكونها العامل الاساسي من عوامل النجاح في السوق من خلال المساهمة الكبيرة في تحقيق ابعاد الاداء التنافسي المتمثلة في الكلفة والجودة والاعتمادية والمرونة .

يؤكد (نجم : ٢٠٠١ ، ص ٥٣) يجب ان تتوفر في العمليات الالمام والقدرة على ما يأتي :-

- ١- فهم استراتيجية العمليات في اتجاهاتها الحديثة بوصف العمليات احد مصادر الميزة التنافسية والمجال الذي يمكن استخدامه كسلاح تنافسي في التفوق والتميز في السوق .
- ٢- فهم الاساليب الكمية واستخدامها وتطبيقاتها في مجال العمليات بما يحقق افضل استخدام للموارد المتاحة في انتاج السلع وتقديم الخدمات .
- ٣- فهم التكنولوجيا وانظمتها الحديثة في العمليات اذ ان الخيار التكنولوجي خيار استراتيجي لدورة طويلة الامد في زيادة الانتاجية وتحسين الجودة والاستجابة السريعة لحاجات السوق والزبون .
- ٤- القدرة على استخدام الحاسوب في وظيفة العمليات بما يحقق افضل استخدام للمعلومات في صنع التطورات الانتاجية وهذا ما يجعل مدير العمليات متهما باستخدام وتطوير نظام المعلومات الانتاجية ونظام دعم القرار .

ويذكر (الركابي: ٢٠٠٤، ص ١٣١) ان الميزة التنافسية بين المتنافسين تتخذ عدة اشكال هي (١- تخفيض الاسعار ٢- تقديم منتج جديد ٣- حرب اعلانية ، وتؤدي المنافسة بلا شك الى تخفيض الربحية) . ويذكر (العلاق: ٢٠٠٢، ص ٢٥١) ان توفر المعلومات يعد مصدرا رئيسا من مصادر الميزة التنافسية واساسا يعتمد عليه في تطوير وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الفعالة ويؤكد على انه من المضامين ذات الصلة بتطوير نظم المعلومات هي :-

١- من الواضح جدا في نظام المعلومات يهتم الجانب الجوهري من خدمة الزبون وبالتالي فهو يوفر مجالا رحبا لتحقيق ميزة على المتنافسين ممن لا يهتمون بهذا الجانب ومن الضروري والمؤكد بان المنظمات التي تحتفظ بسجلات تفصيلية محدثة عن زبائنهم هي اوفر حظا من غيرها في استقطابها والاحتفاظ بهم وتوسيع قاعدتهم .

٢- توفر عملية تطوير فعال للمعلومات التسويقية فرصة اكيده لمختلف انواع المنظمات لتمييز نفسها على اساس كيفية اداء الاعمال ان التميز يمكن المنظمات من الظفر بالميزة التنافسية المستدامة وخصوصا في عصر الانترنت والاكتفاء الرقمي وبذلك ميزت نفسها عن المنظمات الاخرى بهذا الاسلوب التكنولوجي المتطور .

٣- تتيح عملية تطوير نظم المعلومات فرصة لإمكانية تطوير منتجات جديدة مستندة للمعلومات تضاف الى خط منتجات الشركة القائم .

٤- باستطاعة عملية تطوير نظم المعلومات احداث تغييرا في هيكلية السوق والعلاقات مع المنافسين اذ تسود علاقات التعاون والتحالف الاستراتيجي بين الاطراف كافة وذلك من خلال نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة .

ثانيا : ابعاد الميزة التنافسية :-

تتميز المنظمات التي تبغي البقاء والنجاح بشكل مستمر بتقديم افضل المنتجات وان تكون اسعارها مناسبة وبكميات كافية متوفرة استجابة للطلبات وفي كل حين او تقديم افضل الخدمات وايصالها الى الزبون وبشكل سريع استجابة لطلبه(مثل تقديم خدمات النقل او الوجبات السريعة سواء كانت في الفنادق التي يتواجد فيها الزبائن ام ايصال المنتجات الى المنازل) وقد تحقق المنظمة التميز في احدى العوامل التالية او اكثر او يتوافرها جميعا وهي :

١- الجودة :- يشير (نجم:٢٠٠١،ص٩٢٦) الى ان مفهوم الجودة هو اشباع حاجة ما على نحو ملائم او تحقيق رغبة المستهلك او تحقيق كلفة مناسبة لمواصفات المنتج ، ونعلم جيدا ونحن من ضمن الجمهور (الزبائن الذين يريدون الحصول على منتجات ذات جودة عالية تحفزنا لشراء تلك المنتجات لكن بشرط يكون بسعر الكلفة او بزيادة طفيفة دون ان تؤثر على مدخولاتنا الشهرية) ويذكر (Vondermdse:١٩٩٦،٣١) ان المنظمة التي تريد ان تتميز عن غيرها ان تعمل على تحسين جودة منتجاتها دون الزيادة في سعر الكلف والمقصود بالجودة وهي ان تعمل المنظمة جاهدة على ادراك متطلبات الزبون أي دراسة مبتغاه وما هي المواصفات والمزايا التي يرومها في تلك المنتجات بشكل يجعلها اكثر تناغما وملائمة ومنسجما مع تلك المتطلبات كما اكد على ذلك (Evans : ١٩٩٧ , ٤٧) ، ويؤكد الباحث انه

على المدير او المدراء المسؤولين عن العمليات الانتاجية والتوزيعية ان يكونوا اكثر معرفة في خطوط الانتاج او طرق المواد لغرض توزيعها (قربها من اماكن الحاجة لها او التي تطلبها) وتقليص مصاريف الصيانة والعمل على تنظيف المكائن والادوات والمعدات (وفق جداول صيانة دورية ، اسبوعية ، شهرية كل ثلاثة اشهر وهكذا) لتقليل المعضلات كما ذكر ذلك (Dale : ١٩٩٧ , ١٦) .

٢- الكلفة :- المنظمة التي تريد البقاء والتميز عن غيرها ولكي تبقى منتجاتها عند الطلب وبشكل متزايد تحافظ (كما ذكرنا في اولا) على الجودة ان تقلل تكاليف الانتاج لكي تبقى الاسعار ثابتة او مقبولة من قبل الزبائن ويتم ذلك من خلال تقليل فرص الضياع في وقت ((العمل)) الانتاج كما اكد على ذلك (٢٠٠٠،٣١: Russel & Taylor) ويذكر (هيلين وهنجر : ١٩٩٠ ، ص ٢٩٤) ان العوامل التي تساعد على تقليل كلف الانتاج والتي من خلالها يتم تحقيق الفائدة المرجوة هي الزيادة في الانتاجية والارباح من خلال توزيع الكلف على جميع الوحدات التي تروم المنظمة الى انتاجها وفي كل عملية من عمليات الانتاج وبذلك تتحقق الميزة التنافسية التي تروم المنظمة الى الوصول اليها او تحقيقها . ويرى الباحث ان تقليل الكلف هي من خلال توزيع الكلف على المنتج وقربها من المراكز التي تروم الحصول على منتجاتها او تحميلها بتكاليف نقل وتحميل وتفريغ وغيرها .

٣- المرونة (القدرة على تقديم السلع) :-

كل منظمة تحاول ان تقدم ما مطلوب من منتجاتها او ان تكون ذات جودة عالية ويكلف اقل التنوع في تلك المنتجات وباسرع وقت كما ذكر ذلك (٣١ ، ١٩٩١ : Vondermbse) وتعرف المرونة هي قدرة المنظمة على

الحصول على اكثر من منفذ لتسويق المنتجات من خلال ابتكار منتجات جديدة او إجراء تعديل في الحجم من خلال عملية الابداع التي اصبحت شروطا واجبة وضرورية لتكون المنظمة تتمتع بصفة التميز (٣٧ ، ١٩٩٩ : Heizer) ان المرونة وكما يرى الباحث قدرة المنظمة على الانتاج لمنتجات جديدة وبالمقدار المطلوب واجراء تحسين على الجودة والأخذ بعين الاعتبار اذواق ورغبات الزبائن وضرورة الاستجابة لتلك الرغبات .

٤- التسليم :

ولكي تكون للمنظمة صفة التميز عن باقي المنظمات هي الثقة المتبادلة فيما بينها وبين الزبائن بتسليم المنتجات في الوقت المحدد لها وهذا يمنحها صفة البقاء في السوق والحصول على منافذ تسويقية جديدة وفرض الاسعار التي تريدها (٢٦ ، ١٩٩٥ : Chase and Aquilano) وعليه فان الباحث يرى بان المنظمة قادرة على الانتاج وبشكل مستمر وتجهيز الزبائن في المواعيد المحددة المتفق عليها مسبقا وبشكل سريع يكون فيه ارضاء الزبون مبتغى المنظمة ومن خلال استخدام (الحواسيب) واعتمادها في العمل كما ذكر ذلك (٣٨ ، ١٩٩٧ : Mautinich) فهنا نجد نقطتين مهمتين هي تهيئة البضاعة وإرسالها الى الزبون باقصى سرعة ممكنة للحفاظ على جمهورها من الزبائن ولتحقيق الميزة التنافسية وايضا للحصول على منافذ تسويقية جديدة لتحقيق اكبر في عمليات البيع والحصول على معدل ربحية اعلى .

ثالثا : الجانب العملي (تحليل متغيرات الدراسة)

١- وصف عينة البحث : شملت عينة الدراسة كل الاشخاص الذين لهم علاقة بشكل مباشر بعملية الاداء فكانوا من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب وقد بلغ عددهم (٢٠ شخصا) وفيما توصف هذه العينة كما ظهرت من نتائج الاستبيان وهي :

أ:- الجنس : يتبين من الجدول (١) والخاص بتوزيع افراد العينة حسب الجنس ظهر بان (٢٠%) هم من الاناث و (٨٠%) هم من الذكور . وهذا يبين بان حجم المسؤولية الادارية ملقى على عاتق الذكور وهذا ما يتطلبه طبيعة العمل في الشركة .

جدول (١)

توزيع افراد العينة حسب الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة %
١	ذكور	١٦	٨٠
٢	اناث	٤	٢٠
المجموع	--	٢٠	%١٠٠

ب:- العمر : يتبين من الجدول (٢) بان الفئة العمرية (٣٥-٣٩) سنة حصلت على اقل نسبة (٥%) وحصلت الفئة العمرية بين (٤٠-٤٥) سنة على نسبة (٢٥%) في حين ان نصف افراد العينة يقع ضمن الفئة (٤٥-٤٩)

سنة بلغت نسبتهم (٥٥%) هذه النسبة تعكس على انها تحمل درجة عالية من النضج وتنسجم مع صفة افراد العينة مدراء اقسام ، ونجد بأن متوسط عمر افراد العينة (٤٩) سنة وبلغت ١٥% وهذا الشئ هو المتوقع لأن العينة التي تمت دراستها شملت المدراء ورؤساء الاقسام لأن اواسط المنظمة تستند لمن لديهم الثقافة والخبرة والممارسة.

جدول (٢)

توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة %
١	٣٤-٣٠	---	---
٢	٣٩-٣٥	١	٥
٣	٤٤-٤٠	٥	٢٥
٤	٤٩-٤٥	١١	٥٥
٥	٥٠ فاكتر	٣	١٥
	المجموع	٢٠	١٠٠

ج- المؤهل العلمي : يتبين من الجدول (٣) والخاص بتوزيع افراد العينة حسب المؤهلات العلمية ان الذين يحملون شهادة بكالوريوس تشكل نسبة (٩٥%) والذين يحملون شهادة الاعدادية تشكل نسبتهم (٥%) وهذه النسبة تكاد تكون قليلة ، ولا نرى احدا من افراد العينة يحملون شهادة الماجستير او الدكتوراه .

جدول (٣)

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
١	اعدادية	١	٥
٢	دبلوم فني	-	-
٣	بكالوريوس	١٩	٩٥
٤	دبلوم عالي	-	-
٥	ماجستير	-	-
٦	دكتوراه	-	-
	المجموع	٢٠	١٠٠

د- مدة الخدمة الفعلية في الشركة : يبين الجدول (٤) عدد سنوات الخدمة مقدار الممارسة التي اكتسبها افراد العينة العمرية وممن لديهم ممارسة فعلية من (٢١-٢٥) سنة وهي اعلى نسبة اذ بلغت (٤٥%) من افراد العينة ، وهذه تمثل معظم افراد العينة الذين لديهم ممارسة من (١١-١٥) سنة وهي تمثل نسبة (٢٥%) من حجم العينة ، اما الذين لديهم ممارسة (٣١) سنة تشكل نسبتهم (١٥%) وترى ان معظم افراد العينة لديهم خدمة طويلة لانتقل عن (١٥%) وهذه تمثل نسبة ايجابية وخصوصا اذا تم ربط الممارسة بمدة

الخدمة وهو من اهم الشروط الضرورية (عينة الدراسة من المدراء ورؤساء
الاقسام).

جدول (٤)

توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
١	١٠ سنة	--	--
٢	١١-١٥ سنة	٥	٢٥
٣	١٦-٢٠ سنة	٢	١٠
٤	٢١-٢٥ سنة	٩	٤٥
٥	٢٦-٣٠ سنة	١	٥
٦	٣١ فاكتر	٣	١٥
	المجموع	٢٠	١٠٠

هـ - نطاق الاشراف : يتبين من الجدول (٥) ان اعلى نسبة للاشراف على عدد من المرؤوسين من (١١-١٥) مرؤوس اذ تشكل (٦٠%) من افراد العينة وبهذا يشكل معظم افراد العينة ، وبلغت نسبة الذين يترأسون (٢١) مرؤوس فاكتر تشكل نسبة (٢٠%) من حجم العينة وهذا يعكس الشكل الايجابي الصحيح لاختيار عينة الدراسة المتمثلة بالمدراء ورؤساء الاقسام لانهم المسؤولين عن تقويم الاداء .

جدول (٥)

توزيع افراد العينة حسب نطاق الاشراف لافراد العينة

ت	عدد المرؤوسين	العدد	النسبة %
١	٥ مرؤوس	--	--
٢	٦-١٠ مرؤوس	٢	١٠
٣	١١-١٥ مرؤوس	١٢	٦٠
٤	١٦-٢٠ مرؤوس	٢	١٠
٥	٢١ مرؤوس فاكثر	٤	٢٠
المجموع		٢٠	١٠٠

٢- عرض النتائج المتعلقة بابعاد الميزة التنافسية (*)

اولا : الكلفة : - يتضح من الجدول (٦) ان المتغير المتعلق باعداد وتهيئة الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارة والقدرة والكفاءة والتي تعتمد على اجراء تقويم لادائهم بشكل مستمر والذي من خلاله يمكن استثمار طاقاتهم بشكل كامل وقد بلغت نسبة الموافقة في الاجابة من قبلهم (١٠ %) للاجابات (اتفق تماما واتفق) . وان نسبة (٩٥ %) من اجابة افراد العينة والتي

تتضح لنا في الجدول المذكور تؤكد انه عدم اتفاقهم بالاستغلال الامثل للطاقت البشرية يؤدي الى زيادة في عدد الوحدات المنتجة . اما فيما يتعلق بالمتغيرات الاخرى مثل دعم وتعزيز نقاط القوة في اداء الافراد العاملين بالشكل الذي يؤدي بالمنظمة ادخال وسائل انتاج حديثة ومتطورة واستخدام الحاسوب فكانت النسبة لهذه المتغيرات هي (٥ %) ويتضح في الاجابة ايضا ان متغير الاستخدام الامثل للمكانن والالات في العملية الانتاجية مشترك ان نسبة افراد العينة بما يتفوقون بالاجابة بذلك بنسبة (١٥ %) في حين يتضح في الجدول المذكور بان المنظمة تعمل جاهدة على تقليل التكاليف من خلال التركيز على البحث والتطور (١٥ %) من افراد العينة اتفقوا على ذلك .

(*) يراجع الجداول الخاصة بنتائج ابعاد الميزة التنافسية من جدول (٦) الى الجدول (٩) في ملحق البحث رقم (١) .

ثانيا: الجودة :-

يتضح من الجدول (٧) بان المنظمة تؤكد وبشكل مستمر على ان تكون منتجاتها هي تتميز وتكون متميزة عن باقي المنتجات الاخرى المنتجة من قبل منظمات اخرى من حيث السهولة وكانت نسبة اجابات افراد العينة الذين اتفقوا على ذلك تشكل (٣٠ %) وانه تتميز المنظمة بمنتجاتها من حيث المنافسة كانت نسبة المتفقين من افراد العينة من اجاباتهم بخصوص ذلك تشكل (٢٠%) ، وتحاول الشركة من خلال جودة البحث من تطوير عملها والتركيز على البحث والتطوير في تحسين نوعية منتجاتها وكانت اجابات افراد العينة المتفقين بخصوص ذلك تشكل نسبة (٣%) ، ويتضح من الجدول المذكور بان المتغير المتعلق باعتماد المنظمة على مهارات وقدرات العاملين في تحديد الجودة التي يرغب بها الجمهور فكان اجابات افراد العينة المتفقين بذلك تشكل نسبة (٢٠%). وانه اعتماد المنظمة واحتفاظها بالافراد العاملين من ذوي الكفاءة والابداع الذي يعملون بجد على تحسين الجودة وتقليل الكلف اذ بلغت اجابات افراد العينة المتفقين بذلك تشكل نسبة (٢٠%)

ثالثا : المرونة :-

يتضح من الجدول (٨) وبخصوص المتغير المتعلق بتلبية حاجات الزبائن ومن خلال التوافق ما بين البيئة وما يحصل فيها من متغيرات وقدرات العاملين على الاستجابة السريعة لذلك وقد بلغت نسبة إجابات أفراد العينة (١٠%) وشكل المتغير المتعلق بان المنظمة التي تجري تقييم حقيقي وموضوعي لأداء الأفراد العاملين لديها يخلق لديهم فرص الإبداع والابتكار

والتطور وكانت إجابات أفراد العينة تشكل نسبة (١٥%) اما بخصوص المتغير المتعلقة بوضع برنامج (او منهاج) تدريبي لمسايرة التطورات التكنولوجية ، استخدام المكننة الحديثة والحاسوب والأساليب الحديثة في الإدارة بالشكل الذي يؤثر في زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف وتنوع المنتجات والسرعة في الاستجابة لرغبات الجمهور فيما يتعلق بالتنوع والسعر تشكل نسبة (٢٥%) وكان المتغير الخاص بضعف الامكانيات المالية للمنظمة يشكل نسبة اجابات افراد العينة (١٠%) وكانت نسبة اجابات افراد العينة المتعلقة بالمتغير احتفاظ المنظمة بمخزون من المواد المصنعة او نصف المصنعة لغرض مواجهة الطلبات المستعجلة والطارئة التي تواجهها المنظمة نسبة (٢٥%) .

رابعا : التسليم :-

يتضح من الجدول (٩) بان افراد العينة قد اتفقوا بخصوص المتغيرات المتعلقة بقدرة المنظمة على الانتاج الكبير ووصول منتجاتها الى الجمهور باقصى سرعة ممكنة وبنفس الجودة وكانت نسبتهم (٤٠%) . وكانت نسبة اجابات افراد العينة الذين اتفقوا على فيما يتعلق بالمتغير الخاص بقدرة المنظمة على توسيع منافذها التسويقية لتوزيع منتجاتها فكانت نسبتهم (٢٥%) اما بخصوص المتغير المتعلق بتطوير وزيادة معارف وقدرات الافراد العاملين على ايصال المنتجات في الوقت والمكان المحدد المتفق عليه باقصى سرعة فكانت اجابات افراد العينة على ذلك تشكل نسبة (٣٠%) .

٣- تحليل العلاقة بين ابعاد الميزة التنافسية :-

يبين الجدول (١٠) معاملات الارتباط بين العناصر الاربعة الميزة التنافسية في الشركة عينة البحث.

جدول (١٠) علاقات الارتباط لسبيرمان يبين ابعاد الميزة التنافسية

التسليم		المرونة		الجودة		الكلفة	
T	R	T	R	T	R	قيمة t	قيمة معامل الارتباط (R)
١,٣٤	٣,٣٠	٣,٤٧	**٠,٦٣	٤,١٨	**٠,٧٠	---	---
٨,١٩	-**٠,٨٩	٢,٨٦	-*٠,٥٦	---	---	٤,١٨	**٠,٧٠
١,١٩	-٠,٢٧	-----	-----	٢,٨٦	-*٠,٥٦	٣,٤٧	**٠,٦٣
---	---	١,١٩	-٠,٢٧	١,٢٨	-٠,٢٩	١,٣٤	٣,٣٠

وجود فروقات دلالة معنوية بمستوى ٥ %
وجود فروقات دلالة معنوية بمستوى ١ %
قيمة t الجدولية تحت مستوى ٥ % درجة حرية (١٨) = ٢,١٠
قيمة t الجدولية تحت مستوى ١ % درجة حرية (١٨) = ٢,٨٦

كانت العلاقات قوية وطرديية وذات دلالة معنوية بمستوى (١ %) بين الكلفة والجودة اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤,٠٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (١ %) ودرجة حرية (١٨) والبالغة (٢,٨٦) وقد كانت قيمة الارتباط طردية اذ بلغت (٠,٧٠) وكذلك ظهر بان هناك ارتباط ذات دلالة معنوية تحت مستوى (١ %) بين الكلفة والمرونة اذ بلغت قيمة (

(t) المحسوبة (٣,٤٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٣) وهي قيمة طردية اما الارتباط بين الكلفة والتسليم والبالغ (٠,٣٠) كان ليس له دلالة معنوية تحت مستوى (٥%) اذ بلغت (t) المحسوبة (١,٣٤) وهي اقل من قيمتها الجدولية والبالغة (٢,١٠) اما العلاقات بين الجودة والمرونة فقد كان الارتباط عكسيا ذو دلالة معنوية اذ كانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢,٨٦) اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى دلالة (٥٠ %) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٥٦) اما الارتباط بين الجودة والتسليم وقد كانت ايضا قيمة عكسية اذ بلغت (-٠,٨٩) اذ كانت ذات دلالة معنوية تحت مستوى (١ %) اذ قيمة (t) المحسوبة (٨,١٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اما بالنسبة لمعامل الارتباط بين الجودة والتسليم فقد كانت ارتباطا عكسيا اذ بلغت قيمته (-٠,٢٩) اذ كانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١,٢٨) اقل من قيمتها الجدولية تحت مستوى (٥ %) والبالغة (٢,١٠) .

رابعا : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

- ١- تجسد الدور الحيوي لابعاد الميزة التنافسية (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم) في مجال الموارد البشرية لشركة الصناعات الخفيفة .
- ٢- اظهرت الدراسة ان العنصر البشري يعد مصدرا مهما لتحقيق الكلفة الاقل والجودة والافضل والتسليم والاسرع والمرونة العالية .

٣- كانت معظم العلاقات ايجابية بين ابعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية في الشركة كما اثبتتها نتائج التحليل بان الشركة استفادت من ابعاد الميزة التنافسية جراء استخدامها الثقافة العالية والتسليم السريع والاستلام الفاعلة لمتطلبات السوق .

التوصيات :-

١- يتوجب على ادارة الشركة ان تستثمر مخرجات نظام تقويم اداء الموارد البشرية استثمار جيدا من اجل خلق مزايا تنافسية للشركة تدعم مركزها في مواجهة المنافسين من القطاع في السوق المحلية .

٢- دعوة الشركة الى الاهتمام بمصادر الميزة التنافسية مما يجعلها قادرة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة فيما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن المختلفة والعمل على اشباعها من حيث توفرها بالكمية والنوعية المطلوبة وباقبل الاسعار وفي المواعيد المناسبة .

٣- العمل على زيادة ايمان وقناعة الادارة العليا من اجل الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق النجاح ودعم المراكز التنافسية للشركة .

المصادر العربية

- ١- العلاق / الطائي : بشير عباس ، حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي / تطبيقي - دار العقل .١٩٩٩ .
- ٢- العلاق : بشير عباس ، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال (مدخل تسويقي) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٢ .
- ٣- الركابي : كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٤ .
- ٤- نجم :عبود نجم ، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، الجزء الأول ،الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية ٢٠٠١ .
- ٥- هيلين توماس / هاجر ، دافيد ترجمة د. محمود عبد الحي مرسى و د. زهير نعيم ١٩٩٠، الإدارة الاستراتيجية ، معهد الإدارة العامة .

المصادر الأجنبية

- ٦- Chase, R. (٢٠٠١) . Operations Management for Competitive Advantage , McGraw-Hill.
- ٧- Evans, B. (١٩٩٧) Production and Operation and Management : Quality, performance & Value (٥th ed.) , West publishing USA.
- ٨- Heizer, Jay & Render, Barry (٢٠٠١). Operation Management .
- ٩- McMillan , Hung & Tampos Mahen, (٢٠٠٠). " Strategic Management Process: Content and Implementation", Oxford University press.
- ١٠- Martinich, Joseph S. (١٩٩٧). Production & Operations Management : An Approach . John Wiley & sons, New York.
- ١١- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (٢٠٠٠). " Operations Management" , West Publishing Co.
- ١٢- Vondermbse , M.A. & G.P. White (١٩٩٤) " Operation Management " : Concepts, Methods Strategies, West Publishing .

المتغير
٦- ت
الع
واس
طاقات
٧- اس
كام
الطاق
الانتا.
٨- ن
ق
الع
لاس
وس
ونظ
حديثا
٩-
الاس
الافض
ل
والاف
يقلل
والض
١٠-
الترك
على
والتظ

ملاحق البحث

الجدول للملحق رقم (١)

جدول (٦)

تحليل عناصر الكلفة

لا اتفق اطلاقاً		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		المتغيرات
١٨	%٩٠	-	-	-	-	١	%٥	١	%٥	٦- توفير العاملين واستغلال طاقتهم
١١	%٥٥	٨	%٤٠	١	%٥	-	-	-	-	٧- استغلال كامل الطاقات الانتاجية
٤	%٢٠	١٠	%٥٠	٥	%٢٥	-	-	١	%٥	٨- نقاط قوة العاملين لاستخدام وسائل ونظم حديثة
٥	%٢٥	٨	%٣٥	٤	%٢٠	١	%٥	٢	%١٠	٩- الاستخدام الافضل للالات والافراد يقلل الهدر والضياع
٥	%٢٥	٧	%٣٥	٥	%٢٥	٢	%١٠	١	%٥	١٠- التركيز على البحث والتطوير

جدول (٧)

تحليل عناصر الجودة

المتغيرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق اطلاقا	
١١- اعتماد المواصفات العالمية	-	-	١	٥%	٦	٣٠%	٢	١٠%	١١	٥٥%
١٢- تحسين نوعية المنتجات	١	٥%	١	٥%	٧	٣٥%	٦	٣٠%	٥	٢٥%
١٣- نوعية المنتجات وامتلاك المهارات	٢	١٠%	٢	١٠%	٥	٢٥%	٨	٤٠%	٣	١٥%
١٤- التميز بالمنتجات	٢	١٠%	٤	٢٠%	٥	٢٥%	٦	٣٠%	٣	١٥%
١٥- التركيز على البحث والتطوير لتحسين نوعية المنتجات	٢	١٠%	٥	٢٥%	٣	١٥%	٧	٣٥%	٣	١٥%

جدول (٨)

تحليل عناصر المرونة

المتغيرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق اطلاقا	
١٦- استخدام نتائج تقويم الاداء للتكيف السريع مع البيئة وتلبية حاجات الزبائن	١	٥%	١	٥%	٣	١٥%	٥	٢٥%	١٠	٥٠%
١٧- التقويم الموضوعي للاداء والابداع في العمل	١	٥%	٢	١٠%	٥	٢٥%	٦	٣٠%	٦	٣٠%

١٨- العام
١٩- حجم المنتج
٢٠- تغيير المنتج

المتغير

٢١- الزيادة
٢٢- الانتفا
٢٣- الانتفا

٢٤- الشر
زي
التوز

١٨- تدريب العاملين وتعديل حجم وتشكيلة المنتجات الحالية	١	٥%	٤	٢٠%	٨	٤٠%	٤	٢٠%	٣	١٥%
١٩- صعوبات تغير العمليات	-	-	٢	١٠%	٦	٣٠%	١٠	٥٠%	٢	١٠%
٢٠- التركيز على البحث والتطوير لتحسين نوعية المنتجات	٤	٢٠%	١	٥%	٦	٣٠%	٨	٤٠%	١	٥%

جدول (٩)

تحليل عناصر التسليم

المتغيرات	اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق اطلاقا	
٢١- تجهيز الزبائن بالمنتجات	٥	٢٥%	١	٥%	٢	١٠%	٦	٣٠%	٦	٣٠%
٢٢- اطالة فترات الانتظار	٦	٣٠%	-	-	٤	٢٠%	٧	٣٥%	٣	١٥%
٢٣- القدرة على الانتاج السريع	٣	١٥%	٥	٢٥%	٥	٢٥%	٦	٣٠%	١	٥%
٢٤- مواجهة الشركة لصعوبة زيادة المنافذ التوزيعية	٣	١٥%	٢	١٠%	٥	٢٥%	٦	٣٠%	٤	٢٠%

ملحق رقم (٢)
استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
م/ استبانة

حضرت الاستاذ الفاضل

تحية طيبة :-

الاستمارة التي بين يديك الكريمتين تتضمن مجموعة من المؤشرات
الخاصة بموضوع البحث الموسوم بـ (تحليل ابعاد الميزة التنافسية - بحث
تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة -) .
يرجى منكم اختيار الاجابة الدقيقة مع ادراككم و مساهمة منكم في الوصول
الى تطوير العمل البحثي لميدان الدراسة . علما ان اجاباتكم ستوظف حصرا
للأغراض العلمية .

مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

ملاحظة : يرجى وضع العلامة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن واقع
الحال في مستوى إدراككم .

المعلومات الخاصة :

يرجى وضع اشارة () امام الفقرة التي تتفق وحالتك .

١- الجنس : ذكر انثى

٢- الفئات العمرية ٣٠-٣٤ ٣٥-٣٩

٤٠-٤٤ ٤٥-٤٩ ٥٠-فاكثر

٣- المؤهل العلمي: اعدادية دبلوم بكوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

٤- عدد سنوات الخدمة : سنوات ١١-١٥ سنة

١٦-٢٠ سنة ٢١-٢٥ سنة ٢٦-٣٠ سنة

٣١ سنة فاكثر

٥- نطاق الاشراف (ماالعدد الذي يتولى المدير الاشراف عليه من

المرؤوسين)

مرؤوسين ٦-١٠ مرؤوس ١١-١٥ مرؤوس

١٦-٢٠ مرؤوس ٢١ مرؤوس فاكثر

ابعاد الميزة التنافسية

اولا : الكلفة

رقم السؤال	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفقا
٦	توفر الاعداد المطلوبة من العاملين الكفؤين نتيجة لتقويم ادانهم بشكل مستمر يضمن للشركة استغلالا كاملا لطاقتها والاستفادة من زيادة عدد الوحدات					
٧	قيام الشركة في استغلال كامل طاقتها الانتاجية وزيادة عدد الوحدات المنتجة يجعلها تنتج بكلف اقل من كلف المنافسين في السوق المحلية					
٨	تعزيز نقاط القوة في اداء العاملين ومعالجة نقاط الضعف التي افرزتها عملية تقويم الاداء يساعد الشركة على استخدام وسائل ونظم انتاج حديثة ومتطورة تضمن الاستخدام الافضل لآلات والأفراد					
٩	تحقق الشركة الاستخدام الافضل والاحسن للأفراد سوف يقلل من معدلات الهدر والضاياع في المواد والمنتجات					
١٠	تركز الشركة بشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل التكاليف الى الحد الأدنى					

ثانيا: الجودة

رقم السؤال	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١١	التقويم المستمر لقدرات وقابليات العاملين والعمل على تطويرها يساعد الشركة على اعتماد المواصفات العالمية في احكام السيطرة على نوعية منتجاتها					
١٢	الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة وذات المهارة العالية واستبعاد العناصر غير الكفوءة ونتيجة لتقويم الاداء يساعد الشركة على اعتماد التقنية الحديثة والمتطورة لتحسين نوعية منتجاتها وتخفيض كلفتها					
١٣	تعتمد الشركة في تحديد نوعية منتجاتها على ما يملكه العاملون فيها من مهارات لإدراك حاجات ورغبات الزبائن					
١٤	تحرص الشركة على ان تحقق التميز في منتجاتها بخصائص المتانة والجاذبية وسهولة الاستخدام					
١٥	تركز الشركة على البحث والتطوير في التحسين المستمر لنوعية منتجاتها					

ثالثا : المرونة

رقم السؤال	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١٦	تستخدم الشركة نتائج تقويم الأداء للتعرف على مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن					
١٧	التقويم الموضوعي والمستمر للاداء يدفع بالعاملين الى الابداع والذي تتبناه الشركة عند التخطيط لمنتجاتها الجديدة					
١٨	قيام الشركة بتصميم برامجها التدريبية في ضوء نتائج الاداء يزيد من قدرات وقابليات العاملين على التعديل السريع في حجم وتشكيلة المنتجات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن					
١٩	تعاني الشركة من ضعف الامكانيات (المادية والمالية والبشرية والمعلومات) لتنفيذ عملياتها.					
٢٠	تميل الشركة الى الاحتفاظ بمخزون عالي من السلع نصف المصنعة والسلع التامة الصنع لمواجهة الطلبات الطارئة					

رابعاً : التسليم

رقم السؤال	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق اطلاقا
٢١	تستفيد الشركة من نتائج تقويم الاداء في زيادة قدرات العاملين على تجهيز الزبائن بالمنتجات في الزمان والمكان المنسبين				
٢٢	تطول في كثير من الاحيان مدة انتظار الزبائن للحصول على ما يحتاجونه من منتجات الشركة				
٢٣	تتميز الشركة بالقدره على انجاز الانتاج بشكل سريع يرضي الزبائن				
٢٤	تواجه الشركة صعوبة في زيادة المنافذ التوزيعية لمنتجاتها				