

تحليل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وأداء

العمليات(*)

دراسة استطلاعية في الشركة العامة

للصناعات النسيجية/الحلة

أ. د. غسان قاسم داود اللامي
الكلية التقنية الادارية

د. أمل عبد محمد علي
المعهد التقني /بابل

(*) بحث مستل من أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال الموسومة (العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات) من قبل السيدة (أمل عبد محمد علي) وبإشراف (د. غسان قاسم داود اللامي) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية / ٢٠٠٥

المستخلص :

يتحقق نجاح وتقدم المنظمات اليوم من خلال إمكانية استخدام الموارد بشكل يؤمن رغبات الزبائن واحتياجاتهم، ومتطلبات السوق بالدرجة الأولى، والذي انعكس بشكل أساس على بناء استراتيجياتها، وأن تسارع التغييرات في بيئات الأعمال أوجبت على المنظمات إتباع استراتيجيات حديثة تستند على رؤية واضحة وبما تؤثر في أداء العمليات للمنظمات الصناعية. سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الرؤية الإستراتيجية بوصفها متغير مستقل وأداء العمليات بوصفه متغير معتمد عبر مؤشرات (الكلفة، الجودة، والمرونة، والتسليم).

Abstract:

Analysis of The Relation between Strategic Vision and Operations Performance

The success of organizations and its progress is achieved through the use of the resources in the form that fulfill customers desires and needs, and markets requirements in first priority, which is reflected basically on building its strategies, changes acceleration in business environments and sharp competition to follow modern strategies based on clear vision which it effects in operations performance for industrial organizations.

The study aimed to identify the relation between strategic vision as it is independent variable and operation performance as a depended variable.

المقدمة

يتسم عالمنا المعاصر بتحولات هائلة وتغيير سريع في مختلف مجالات الحياة، وتشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة وتحديات جسيمة بين المنظمات الصناعية، مما يجعلها في سباق دائم ومستمر لضمان بقائها في السوق، وللحفاظ على وضع تنافسي متميز، وهذا ما يدفع المنظمات إلى البحث عن استراتيجيات أو أساليب حديثة تضمن لها تحقيق الأداء المتميز وديمومة الميزة التنافسية .

وتعد الرؤية الإستراتيجية إحدى الأمور الحيوية التي تقود عملية التغيير في المنظمة والتي تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنشطتها بما يدعم أداء عملياتها بشكل أفضل .

تضمن البحث أربع فقرات تناولت الأولى المنهجية من حيث المشكلة والأهداف والفرضية والعينة والأساليب الإحصائية المستخدمة. وخصصت الفقرة الثانية إلى الإطار النظري للبحث وانفردت الفقرة الثالثة لتحليل متغيرات الجانب العملي وتوصلت الفقرة الأخيرة إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

أولا/منهجية البحث

١-مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث بتشخيص مدى امتلاك الشركة العامة للصناعات النسيجية للرؤية الإستراتيجية وعلاقتها بأداء العمليات من خلال إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

- أ. ما مدى توافر أبعاد الرؤية الإستراتيجية في الشركة المبحوثة؟ وكيف يمكن ترتيبها حسب الأهمية والاستعداد؟
- ب. أي من مؤشرات أداء العمليات (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) تمثل الأولوية في الشركة المبحوثة؟
- ج. ما علاقة أبعاد الرؤية الإستراتيجية بأداء العمليات في الشركة المبحوثة؟
- ٢- أهداف البحث:

- أ- تقديم إطار نظري وتطبيقي ليكون دليلاً استرشادياً للمنظمات لتشخيص الرؤية الإستراتيجية وبما يساهم في خلق الوعي وإثارة الاهتمام لدى القيادات الإدارية لتبنيه لما له من آثار ايجابية.
- ب- قياس ادراكات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة في الواقع العملي.
- ج- تحديد العلاقة بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية وأبعاد العمليات.
- ٣- فرضية البحث:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الإستراتيجية بأبعادها مع أداء العمليات بمؤشراتها (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم).
- ٤- عينة البحث:

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٠) شخص من العاملين في شركة الصناعات النسيجية/الحلة وضمن المسميات الوظيفية الثلاثة (مدير، ومهندس، وفني)، وهم يشكلون نسبة (٥٠%) من أصل مجتمعهم البالغ (٤٠٠) شخص.

الأسباب التي أدت إلى اختيار أفراد هذه العينة:-

*القيادات الإدارية، لاسيما المديرين والمهندسين ممن يمتلكون رؤيا وتصور واسع عن عمل الشركة يساهم في صياغة إستراتيجيتها، وتدعم خبرات الفنيين العملية هذه الرؤى والتصورات.

*بوصفهم مسؤولين، لاسيما المديرين والمهندسين عن توجه مستقبل الشركة بحكم مسمياتهم الوظيفية وموقعهم الوظيفي ، والذي يفرض عليهم البحث والتقصي عن تبني كل ما هو جديد وذو فائدة لشركاتهم .

*يعد المدراء والمسؤولون من المهندسين أصحاب صلاحيات تمكنهم من صياغة واتخاذ القرارات التي تسهم في إجراء التغييرات في الشركة .

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وجرى معالجتها باستخدام الحاسبة الالكترونية، والحزمة الإحصائية (SPSS) إصدار (١٠,٠)، والتطبيق الجاهز (Excel) والوسائل الإحصائية المستخدمة، هي:-

أ. الوسط الحسابي *Arithmetic Mean*:-

وهو قيمة وصفية تعطي فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية ، ويعد من أكثر المتوسطات تداولاً لسهولة استخدامه ، وقد استخدم في وصف متغيرات الدراسة.

ب. الانحراف المعياري *Standard Deviation*:-

ويعد من مقاييس التشتت المهمة، ويستخدم في تحديد مدى اقتراب إجابات أفراد العينة أو تشتتها عن أوساطها الحسابية ، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات على الوسط الحسابي.

ج- الكفاية النسبية Relative Sufficiency:

واحتسبت وفق الصيغة التالية:

متوسط القياس / عدد درجات المقياس $\times 100$

$$\%60 = 100 \times 0/3$$

$$\text{المدى} = 3/40 = 3,3$$

اذ تكون المستويات: المستوى الأدنى من 60 إلى 73,3 والمستوى الأوسط

من 73,4 إلى 86,6 والمستوى الأعلى من 86,7 إلى 100

د. ارتباط الرتب لسبيرمان Spearman Rank Correlation:-

ولغرض قياس مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تتسم معظمها بأنها (وصفية) ، فقد اعتمدت الدراسة هذا الأسلوب الذي يشير إلى مجموعة من الارتباطات اللامعلمية (Non Parametric Correlation) ، والذي يصلح للتعامل مع رتب القيم .

ثانيا/الإطار النظري

١- مفهوم الرؤية الإستراتيجية

يشير (Pitts & Lei, ١٩٩٦: ٨) إلى أن الرؤية ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة إذ تتفق طموحاتها مع ما ترغب أن تكون عليه فعلاً. وينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط الإنساني يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات، فالرؤية بوصفها إدراك (Perception) تعطي انطباعاً محدداً بخصوص الموقف الراهن، والرؤية بوصفها تنبؤ (Prediction) تعطي صورة محددة عن الأحداث والظروف المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق محدد (Bruce & Green, ١٩٩٢: ١٣).

وخلافاً لمداخل التخطيط الاستراتيجي التقليدية، فإن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن مستقبل يراد تكوينه (من جديد) وليس تنبؤاً مطلقاً (Parikh & Neubauer, ١٩٩٢: ١١٦). والرؤية هي طريقة لمستقبل المنظمة وتوجهها، والمركز أو الموقع (Position) الذي تسعى المنظمة الوصول إليه في مجال أعمالها، وخطط القدرات الجوهرية التي تريد تطويرها (Thompson & Strickland, ١٩٩٩: ٢٧).

وينظر إلى الرؤية في الإدارة الإستراتيجية بأنها تشير إلى صنف (فئة) من المقاصد التي تكون واسعة شاملة وباتجاه التفكير ، وتصف اكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة (Miller & Dess, ١٩٩٦: ٦) .

وقد حدد (Lynch, ٢٠٠١: ٤٤٤) خمسة معايير للحكم على استكشاف المنظمة أو استطلاعها لرؤيتها، والجدول (١) يوضح هذه المعايير.

جدول (١)

المعايير الخمسة التي تمكن المنظمة من استطلاع رؤيتها

المعايير	المجال الدالي المراد البحث فيه
البصيرة	تحدد الرؤية العقلية والتصورات التخيلية ضمن سقف زمني.
سعة التفكير	ما هي سعة الرؤية للإحاطة بالتغيرات المحتملة وقوعها؟ وما هي القوى المسببة لها؟
التفرد	هل هناك عنصر التفرد الدال على المستقبل؟ وهل هذا التفرد يفاجئ المنافسين؟
الإجماع	هل هناك نوع من الإجماع على المستقبل؟ إذ يعد وجود رؤى مختلفة مشكلة للمنظمة؟
إمكانية تحقيق النشاطات	هل هناك تطبيقات أخذت بنظر الاهتمام للأنشطة الحالية؟ هل هناك اتفاق أساسي على خطوات فورية مطلوبة؟ هل تم تشخيص القدرات الجوهرية وفرص السوق؟

Source: Lynch, Richard, Corporate Strategy, ٢nd Ed.,
Financial Times, Prentice Hall, ٢٠٠٠: ٤٤٤.

وهناك ثلاثة مجالات مميزة لمهمة تشكيل رؤية إستراتيجية لمستقبل أعمال المنظمة، هي: (Thompson & Strickland, ١٩٩٩: ٢٩ - ٣٤)

أ. تحديد أعمال المنظمة التي تقوم بها حالياً : وتحدد بوساطة الحاجات التي تحاول إشباعها للزبائن ومن هم جماعات الزبائن المستهدفين ، وما هي التقانة والأنشطة التي تستخدم لخدمة السوق المستهدف .

ب. تقرير المسار الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة الذي يمثل التحدي الريادي (Entrepreneurial Challenge) في تطوير الرؤية الإستراتيجية، والذي هو بمثابة التفكير الإبداعي حول كيف تنهيا المنظمة للمستقبل .

ج. إيصال الرؤية للمستويات الدنيا والعاملين في طرائق واضحة ، وملهممة لإثارة حماس العاملين وتنشيطهم على الرؤية واستيعابهم لما يحدث من تغييرات في بيئة أعمال المنظمة.

وتأسيساً إلى ما تقدم، فإن الرؤية ترتبط بالمستقبل إذ تحدد المنظمة مسار تطويرها والطرائق التي تسلكها لتحقيق الحالة المستقبلية المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها. ويمكننا تحديد التعريف الإجرائي للرؤية الإستراتيجية وبما ينسجم مع أهداف البحث على أنها " إدامة التفكير والتصور للحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة بما يتواءم مع التغييرات البيئية داخلياً وخارجياً بغية تطبيق أحدث الأساليب أو الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمثل إعادة هندسة الأعمال إحداها وأهمها لتحسين أداء عملياتها " .

٢- أهمية الرؤية الإستراتيجية

إن الفكرة وراء تطوير رؤية إستراتيجية تعود إلى تحديد موقع المنظمة من الآخرين في صناعتها وإيلائها كيان خاص بها وتحديد مسار تطويرها ومجال تركيز أعمالها ، وتحقق الرؤية الإستراتيجية قيمة إدارية حقيقية للمنظمة لعدة أسباب منها : (Thompson & Strickland, ١٩٩٩: ٣٦)

- أ. تحديد وجهات نظر المدراء الى توجه طويل الأمد للمنظمة وبنية أعمالها المستقبلية .
- ب. تقايل خطر الإدارة غير الرؤيوية (Visionless Management) والقرارات غير الموجهة.
- ج. الإيمان بأهداف المنظمة والالتزام بها بما يحفز العاملين على المساهمة وجعل الرؤية حقيقية.
- د. تكون منارة (Beacon) أو إشعاع مضيء إلى المدراء في المستويات الدنيا يمكن استخدامها لتشغيل بيان رسالة الأقسام ووضع الأهداف والإستراتيجية الوظيفية التي تكون ضمن توجه المنظمة وإستراتيجيتها الكلية .
- هـ. مساعدة المنظمة للتهيؤ للمستقبل .
- ويضيف (Lynch, ٢٠٠٠: ٤٤٥) الأسباب الآتية:
- * دعم قدرة المنظمة على التنافس في مجال الأعمال والموارد وتحسين طموحاتها المستقبلية.
- * مساعدة المنظمة في اقتناص فرص إستراتيجية كثيرة قد تتعدى حدود السوق الحالية ومواردها.
- * مواجهة التحديات والتطورات الهامة التي قد تؤدي إلى التأثير على المنظمات بفقدان الفرص المحتملة للنجاح والتقدم إذ أن استقرار الصورة الحالية لا يكون كافياً .
- وهناك مجموعات كبيرة من جهود وأبحاث عامة، أكدت أهمية الرؤية الإستراتيجية وعدت مسألة مدى قدرة التنفيذيين في إيضاح الرؤية من المسائل ذات الأهمية الأساسية لدعم عملية التغيير ، كما عبرت عن دعمها

فكرة مفادها أن القادة الاستراتيجيين هم الذين يستطيعون أو يجب أن يكونوا قادرين على التعبير الواضح عن رؤاهم الإستراتيجية لمنظماتهم . (Laurie Larwood et al., ١٩٩٥: ٧٤٠ - ٧٤٢)

٣- خصائص الرؤية الإستراتيجية

يشير (Ginter et al., ١٩٩٧: ١٥٤-١٥٥) إلى عدة خصائص يلزم توافرها في الرؤية الإستراتيجية، وهي:

١. تحديد الغرض بشكل واسع وبذلك تكون مرنة وقادرة على استيعاب التغييرات المستقبلية والقدرات الإستراتيجية عبر الزمن .
٢. الاستقرار النسبي وتتغير عند الضرورة عندما يتطلب الأمر ذلك.
٣. التفردية (Uniqueness) والتميز لإثارة الحماس لبذل أقصى الجهود من قبل العاملين كافة وبما يحقق طموحات المنظمة .
٤. الوضوح ولا تدع مجالاً للشك.
٥. تحديد مجال أعمال المنظمة في حدود الخدمة والسوق .
٦. ضمان روح التحدي والتحفيز .
٧. التوافق مع ثقافة المجتمع .
٨. أن تكون مستقبلية ومفعمة بالحيوية

ومن الضروري أن تتصف الرؤية بالخصائص الآتية: (Creto et al, ١٩٩٥: ٥٦)

أ. أن تحظى الرؤية بنوع من المشاركة عبر المنظمة كي تولد الإثارة والالتزام.

ب- أن تحظى الرؤية بنوع من الترويج إلى الآخرين باستخدام مختلف الطرائق لجذب الانتباه والإيمان بمحتواها.

ج- التعقيد الذي يصاحب تغيير الرؤية القديمة، كي تعكس وقائع جديدة، لا سيما تلك الوقائع التي تم تغطيتها خلال التحليل البيئي .

٤- أداء العمليات:

تعد العمليات أحد المرتكزات الرئيسة التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية والتنافسية، وهنا لا بد من الاهتمام بشكل خاص بعاملين مؤثرين أساسيين على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء هما: (

(Slack et al., ١٩٩٨: ٦٨٧)

▪ حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.

▪ أداء المنافسين وأنشطتهم.

وتساهم وظيفة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات . وقد اختلف الباحثون في تحديدها، فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة كما يظهر في الجدول (٢) إلا أنهم غالباً ما اتفقوا على أنها أربعة أبعاد، هي الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم .

ونتناول بشيء من التفصيل هذه الأبعاد بالفقرات الآتية: (اللامي، ١٩٩٩:٦٥،

- (٧٦)، (Slack et al., ١٩٩٨: ٥١ - ٦٩).

جدول (٢)

الأسبقيات التنافسية وفق ما ورد لدى الباحثين

الأسبقيات (أهداف الأداء)	الباحثون
جودة ، كلفة ، اعتمادية ، مرونة	<i>Dilworth, 1992: 51-59</i>
كلفة ، جودة ، وقت ، تسليم ، مرونة	<i>Krajewiski & Ritzman, 1999: 33-35</i>
كلفة ، جودة ، سرعة ، اعتمادية ، مرونة	<i>Slack et al., 1998: 51-69</i>
كلفة ، جودة ، مرونة ، تسليم ، خدمة	<i>Davies et al., 2003: 33-35</i>
كلفة ، جودة ، مرونة ، خدمة ، الوقت ، اعتمادية	<i>Noori & Radford, 1995: 713</i>

٤-١ الكلفة Cost:

وتعني تخفيض كلفة إنتاج أو تصنيع السلع والخدمات، لذا يمكن تقديم السلع والخدمات بسعر منخفض للزبائن الذي يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، وتستخدم المنظمة عدة طرائق للتأثير على الكلف اعتماداً على العمليات التي تقوم بها أو تؤولها فإدارة العمليات تنفق مبالغ على:

- كلف الموظفين .
- كلف التجهيزات والتسهيلات ، و كلف التكنولوجيا ، و كلف المعدات .
- كلف المواد الأولية (المبالغ المصروفة على المواد الأولية أو المستهلكة أو المحمولة في العمليات) .

ومن أجل تصميم نظام يخفض كلفة الوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة فإن ذلك يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب، منها تخفيض الكلف الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات ذات أغراض خاصة والرقابة الشديدة على

الموارد الأولية أو تخفيض الأجور وتكاليف الصيانة والاحتفاظ بالمخزون وغيرها (Dilworth, ١٩٨٩: ٦١) .

ويشير (Harrison & John, ١٩٩٨: ٦٥ - ٦٦) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة الفاعلة في التأثير على خفض الكلف، وهي : الاستثمار الأقل من الموارد ، والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ، وفورات منحنى الخبرة والتعليم ، ومنح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين ، والبيع المباشر للمستهلك ، وتخفيض عدد منافذ التوزيع .

إن القدرة على تخفيض التكاليف كثيراً ما تستلزم القيام باستثمارات إضافية في تسهيلات ومعدات بمستوى من الأتمتة تزيد عمّا عليه في السابق.

(Krajewiski & Ritzman, ١٩٩٣: ٤٧)

وعادةً فإن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة الواطئة. وللتنافس بنجاح في تلك الأسواق على المنظمة أن تكون المنتج الأقل كلفة، إلا ان ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح . وقد تفلس الشركات لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (٢٠٠٢) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة .

٤ - ٢ الجودة Quality :-

وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة ، والجودة كونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من قبل الزبون . وتسعى إدارة العمليات إلى تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما

يحقق رضا الزبون، إذ إن الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج ، ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية (Russell & Taylor, ١٩٩٥: ٨٤)، ولكن المفهوم التقليدي للمطابقة للمواصفات لا يتفق مع المفاهيم المعاصرة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات المستهلكين ورغباتهم، فضلاً عن الأطراف المستفيدة الأخرى (محجوب ، ٢٠٠١ : ١١٠) .

وتنظر المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة (European Organization for Quality Control: ١٩٨٥) (EOQC) على أن الجودة هي " مجموعة الصفات التي يتميز بها منتج معين وتحدد قدراته على تلبية حاجات الزبون ومتطلباته " . وقد أعدت منظمة المعايير الدولية (ISO) (International Standardization Organization)

سلسلة مواصفات قياسية عالمية مؤكدة ضرورة اعتماد نظام متكامل لإدارة الجودة يبدأ بمعرفة متطلبات الزبون وينتهي بالمحافظة على البيئة .

ويشير كل من (Krajewski & Ritzman, ١٩٩٦: ٤٠) إلى أن الشركات التي نجحت في مجال الجودة كانت تستخدم برامج تدريب مكثفة لعاملها وتشجعهم على الابتكار وصنع قراراتهم بأنفسهم وفي المقابل توفر الشركات المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون، كي تحقق تطوراً في أدائهم.

ويرى (Davis et al., ٢٠٠٣: ٣٤) أنه يمكن تقسيم الجودة إلى فئتين:

- جودة المنتج (Product Quality) .
- جودة العملية (Process Quality) .

إن الغرض من إنشاء المستوى الملائم للجودة يركز على متطلبات الزبون ،
ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتج على وفق السوق الخاص الذي
يسعى إلى خدمته .

وتعد جودة العملية أمراً جوهرياً في كل جزء من السوق، الغرض منها إنتاج
منتجات خالية من العيوب من خلال مفهوم التحسين المستمر في الزبائن
الذين يرغبون بمنتجات صالحة بغض النظر عن ماهية المنتج .
ومن الضروري الاهتمام بالجودة على مستوى المنظمة لا على المنتج
النهائي فقط، بل العمليات المرتبطة به مثل التصميم ، والإنتاج ، وخدمات ما
بعد البيع (Stevenson, ١٩٩٣: ٤٩) . ويمكن تحديد مفهوم الجودة من
خلال ثلاثة أبعاد رئيسة : (Dilworth, ١٩٩٦: ٤٦) .

أ. جودة التصميم Quality Design:

ينبغي على كل منظمة أن تحدد من هم زبائننا ، وما هي اهتماماتهم ومن
يقوم بتصميم منتجاتها أو خدماتها ، أي أنها تنشئ المواصفات التي تلتقي
مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويعرف هذا البعد بالتصميم عالي الأداء
(Krajewiski & Ritzman, ١٩٩٩: ٣٤) وتعني صفات متفوقة وقدرة
أكبر على التعمير، وتقديم المنفعة وتحقيق الأمان في المنتج الذي يحدد أداء
العمليات المطلوبة لإنتاج المنتج .

ب. جودة المطابقة Conformance Quality :

وتمثل الاستخدام الصحيح والمتطور لتقانة الإنتاج من أجل إنتاج منتجات
تطابق التصميم، ويطلق عليها أيضاً بالجودة المتجانسة (Krajewiski &
Ritzman, ١٩٩٩: ٣٤) التي تمثل درجة مطابقة المنتج لمواصفات
التصميم (Design Specification)، فالزبائن يرغبون بسلع وخدمات

تتطابق مع المواصفات التي تعاقبوا عليها أو توقعوها . وقد ازدادت أهمية هذا البعد فالشركات التي لا تحقق جودة مطابقة في مواصفاتها لا تستطيع البقاء في سوق التنافس العالمي .

ج. جودة الخدمة Service Quality :

وتعني توجيه الزبون إلى كيفية استخدام المنتج بالشكل المناسب إذ تحقق له الاستخدام الآمن بما يتفق مع حاجاته مدة مناسبة ، وتتحقق جودة الخدمة للمنتج إذا توافقت المنفعة التي سيحصل عليها الزبون من المنتج مع توقعاته .

وبشكل عام فإن الجودة تحقق أهدافها من جانبين رئيسين ، أولهما (الخارجي)، ويركز بشكل خاص على إشباع رغبات الزبائن الخارجيين واحتياجاتهم بما يحقق رضاهم ، وثانيهما (الداخلي)، ويتمثل بتخفيض التكاليف وزيادة الاعتمادية على المنتجات وتحقيق رضا الزبون الداخلي، وهذا يساهم في استقرار المنظمة وكفاءتها.

٣-٤ المرونة Flexibility:

وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد (Aqualiano et al., ١٩٩٥: ٢٢١).

وتتمثل المرونة بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر ، أو من مستوى إنتاج لآخر وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية . (

Schroeder, ١٩٨٩: ٣١)

ويتحقق هدف المرونة في الآتي:-

أ. منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات .

ب. مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات / مرونة مزيج كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات / مرونة حجم ، وتعرف أيضاً بمرونة المقدار ، وتعبّر عن القدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب ، وتقاس باستقرار كلف التصنيع على مستويات حجم الإنتاج المختلفة (Stoner & Freeman, ١٩٨٩: ٦٦٧) .

ج. عاملون لهم مهارات متنوعة يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة وعمل تشغيل لأكثر من آلة (Groote, ١٩٩٤: ٢) .

وتتضمن المرونة الداخلية للعمليات سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات .

ومن المنظور الاستراتيجي يرى (Davis et al., ٢٠٠٣: ٣٥) أن المرونة تتضمن بعدين ، يتعلق كليهما بكيف يتم تصميم عمليات الشركة.

فالبعد الأول : يعبر عن قابلية المنظمة لمنح زبائنها مدى واسعاً من المنتجات ، وتتحقق أقصى مرونة عندما يتم تلبية الحاجات الفردية لكل زبون وهذا ما يعرف بالإيصاء الواسع (Mass Customization) والذي أشار إليه أيضاً (Krajewski & Ritzman, ١٩٩٩: ٣) .

والبعد الثاني : ويتعلق بالسرعة التي تستطيع فيها الشركة تغيير تسهيلات الإنتاج لإنتاج خط جديد من المنتجات، وقد تنامت أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتج .

٤-٤ التسليم Delivery:

ويعبر عن الغرض من التسليم بكل من الاعتمادية وسرعة التسليم (٣٣ : ٢٠٠٣, Davis et al., (Hill, ٢٠٠٠: ٥٠٥) ، فاعتمادية التسليم تعني عمل الأشياء في الوقت المحدد لتسليم السلع والخدمات للزبائن في الوقت المتفق عليه مع الزبون (On Time Delivery). ويتجسد هدف الاعتمادية بخدمة الزبون الذي يعبر عن الأثر الخارجي لهذا الهدف . أما الأثر الداخلي فيتجلى بزيادة درجة الاعتمادية في العمليات التي تساهم في توفير الوقت والأموال من خلال إمكانية تسليم المواد والمعلومات في الوقت المناسب بتبنيها طرائق مختلفة في حل المشكلات، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق الاستقرار العالي للعمليات لزيادة مستوى الثقة بين الأجزاء المختلفة للعمليات.

أما سرعة التسليم فتشير إلى سرعة الاستجابة للزبون ، وتهتم بالوقت الذي ينتظره الزبون لاستلام المنتج أو الحصول على الخدمة والذي يعرف بوقت التسليم السريع (Fast Delivery Time)، وهو مقدار الوقت بين تلقي الطلب من الزبون ، ووقت تلبيةه والذي يعرف أيضاً بفترة انتظار المنتج . وهنا نلاحظ أن المنظمات التي تنتج منتجات نمطية تتخلص من أوقات الانتظار من خلال إنتاج المنتج لأغراض الخزن والذي يشار إليه بنظام الإنتاج لأغراض الخزن على عكس المنظمات التي تنتج منتجات بالإيصاء إذ ليس لديها مخزون من السلع الجاهزة ويكون نظام الإنتاج فيها حسب الطلب ويتطلب وقت انتظار قبل تسليم المنتج .

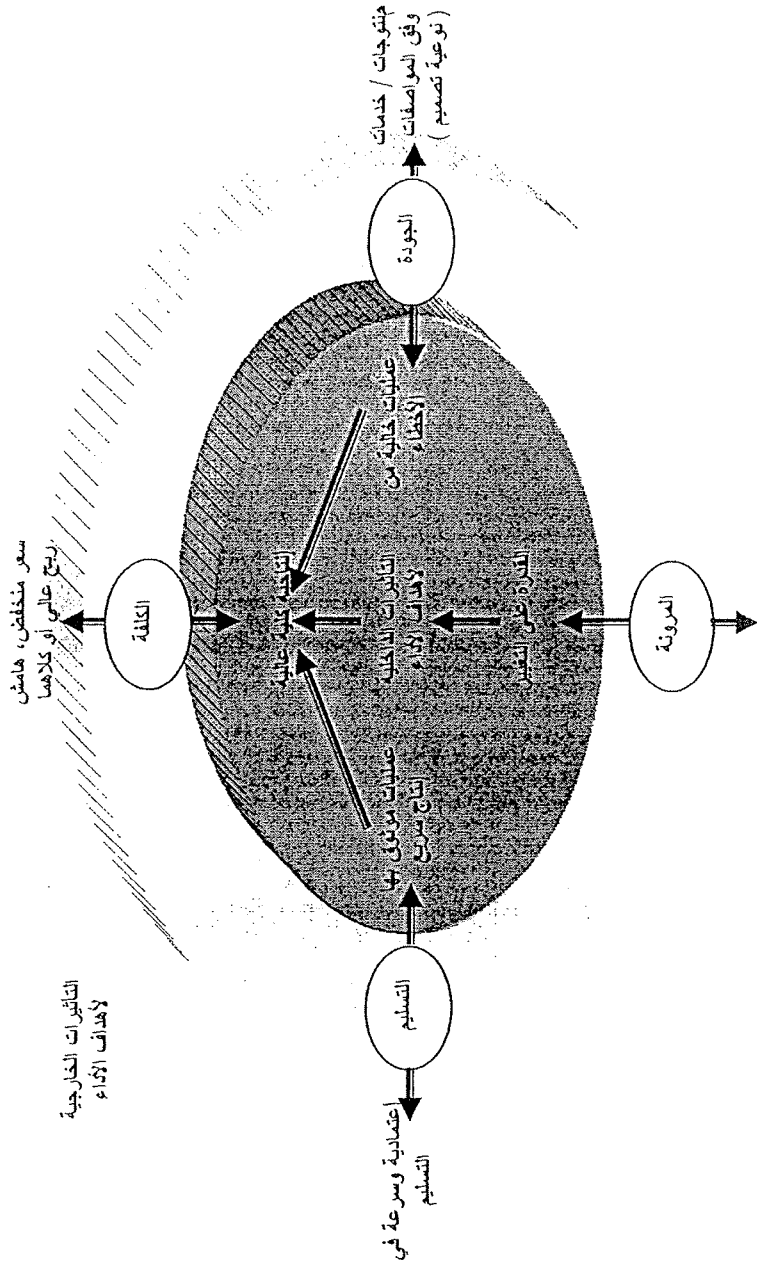
ويضيف (٣٤ : ١٩٩٩, Krajewski & Ritzman) بعداً آخر في قياس سرعة التسليم أطلق عليه سرعة التطوير (Development Speed)

ويعبر عن الوقت الذي تقضيه المنظمة بتقديم منتج جديد ، ولتزايد أهمية الوقت للزبون فقد ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات (Time – Based Competition (TBC) والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات وخدمات جديدة ، وسرعة الدخول في الأسواق ، وتعد أهم التقنيات والأدوات التي تحقق هذه الأهداف (أنظمة التصنيع المرن ، وفرق العمل المتعددة المهام ، والهندسة المتزامنة ، وإعادة هندسة الأعمال) (Handfield, 1990: 188 – 189) .

وبشكل عام فإن الغرض سرعة التسليم يتمثل في بعدين ، الأول (الخارجي) ، ويتجسد في دور السرعة في تقديم أوسع الخدمات للزبائن ، والثاني (الداخلي) ، ويتجسد في جانبين ، أحدهما يؤكد على مساهمة السرعة في تخفيض المخزون نتيجة تخفيض وقت الإنتاج (Throughput Time) الذي يساهم أيضاً في تخفيض التكاليف ، والآخر يركز على تخفيض المخاطر من خلال الوفاء بالالتزامات في مواعيدها (التسليم في الوقت المحدد) وعدم تأخيرها .

ومن الجدير بالذكر التنويه إلى ترابط وتكامل أهداف الأداء بعلاقات متداخلة التأثير والتعزيز فيما بينها، وإن الضرورة تستدعي مراعاة ذلك عند حدوث أي تغيير في طرائق العمل، إذ يتمثل تحسين الأداء بهذه الأهداف عن طريق قيام المدراء بتقييم الأداء الحالي للمنظمة من ناحية المستوى المرغوب فيه آخذين بنظر الاهتمام أيضاً معايير الصناعة من أجل وضع مقاييس قابلة للقياس ، والشكل (1) يعكس التداخل والتأثير الداخلي بين أهداف الأداء الأربعة بالكفنة والذي يتبين فيه الآتي:

شكل (1) التأثيرات الداخلية والخارجية لأهداف الأداء



Source: Slack, Nigel, et al., Operations Management, 2nd, Ed., London, Pitman, Publishing, 1998: 66

- أ. مساهمة العمليات ذات النوعية العالية في تخفيض التكاليف نتيجة عدم إضاعة الوقت والجهود للأعمال المعادة .
- ب. مساهمة العمليات السريعة في تخفيض المخزون تحت الصنع وتخفيض النفقات بشكل عام .
- ج. مساهمة اعتمادية العمليات في تحسين كفاءة العمل من خلال تحقيق خطة التسليم الدقيقة واستبعاد أي تأخير أو إسراف .
- د. مساهمة المرونة في العمليات في التكيف السريع لحالات التغيير بزيادة القدرة على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة بوقت أقصر وكلفة أدنى.

ثالثا/الجانب العملي

1- عرض وتفسير نتائج الرؤية الإستراتيجية:

تشير نتائج الجدول (3) تحقيق الرؤية الإستراتيجية بشكل إجمالي وسط حسابي بلغ مقداره (3,886)، وانحراف معياري (0,516)، وكفاية نسبية (77,7 %) .

نتائج فقرات الرؤية الإستراتيجية
جدول (٣)

n=200

كثافة نسبية R.S %	انحراف معياري S.D	وسط حسابي X̄	اتفق بشدة		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		مقياس الإجابة مضمون الفقرات	ت
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٧٥	٠,٩٤	٣,٧٦	١٧	٣٤	٥٨	١١٦	١٠	٢٠	١٣,٥	٢٧	١,٥	٣	١	دوافع القرارات مبنية على الرؤية الإستراتيجية لتغيير الوضع الحالي وتبني فرص جديدة.
٧٤,٦	٠,٨٠	٣,٩٣	٢١	٤٢	٥٧,٥	١١٥	١٤,٥	٢٩	٧	١٤	-	-	٢	وضوح الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الشركة لدى جميع العاملين.
٨١,٦	٠,٥٣	٤,٣٣	٣٥,٥	٧١	٦١,٥	١٢٣	٣	٦	-	-	-	-	٣	سعة التفكير بالتغييرات المحتملة والمتوقعة بما يحقق طموحات الشركة
٧٨,٦	٠,٨٦	٣,٩٣	٢٤,٥	٤٩	٥٢,٥	١٠٥	١٤	٢٨	٩	١٨	-	-	٤	تشجيع القرارات التي تسهم في تمييز الشركة عن الآخرين
٧٤,٨	٠,٨٨	٣,٧٤	١٥	٣٠	٥٧,٥	١١٥	١٤	٢٨	١٣,٥	٢٧	-	-	٥	انسجام إستراتيجية التغيير الجذري مع الإستراتيجية الكلية للشركة.
٧٧,٤	٠,٩٢	٣,٨٧	٢٢	٤٤	٥٧	١١٤	٧	١٤	١٤	٢٨	-	-	٦	الإجماع حول مواجهة المستقبل.

٨٠,٦	٠,٧٢	٤,٠٣	٢٥,٥	٥١	٥٧	١١٤	١٢,٥	٢٥	٥	١٠	-	-	٧
٧٠	١,٠٧	٣,٥٠	١٧,٥	٣٥	٤٠,٥	٨١	١٨	٣٦	٢٢,٥	٤٥	١,٥	٣	٧
٧٧,٧	٠,٥١	٣,٨٨	٢٢,٥	٤٥	٥٥	١١٠	١١,٥	٢٣	١٠,٥	٢١	١,٥	٣	٨
٧	٦	٦	٥	٤٥	٥٥	١١٠	٥	٢٣	٥	٢١	١,٥	٣	المعدل العام لمتغير الرؤية الإستراتيجية

ويظهر من الجدول (٣) تحقيق الفقرة (٣) والمتعلقة بسعة التفكير بالتغييرات المحتملة والمتوقعة أعلى وسط حسابي بلغ مقداره (٤,٣٣) ، وفي المقابل حازت هذه الفقرة على أدنى تشتت، إذ بلغ (٠,٥٣)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المبحوثة بما يحدث من تغييرات تشير إلى صواب رؤيتها الإستراتيجية ، وهذا ما لمسناه فعلاً من خلال المقابلات مع السادة المسؤولين في الشركة المبحوثة (*)، إذ أظهروا اهتمامهم بما سيحدث من تغييرات وما ستؤول إليه من تأثير على عمليات أعمال الشركة ، وهذه النتيجة تنسجم مع المضامين التي تركز على إعادة التفكير الجوهرية بعمليات المنظمة باتجاه تحسين أداء عملياتها كما في آراء (Krajawski & Ritzman, ٢٠٠٢: ١٢٥)، وقد احتلت الفقرة (٧) المتعلقة بالبحث عن المقدرات الجوهرية للشركة واقتناص الفرص المستقبلية المرتبة الثانية ، إذ حصلت على وسط حسابي مقداره (٤,٠٣)، وكفاية نسبية (٨٠,٦ %)، وهذا يشير إلى أن الشركة المبحوثة لديها مقدرات جوهرية من الممكن استغلالها واستثمارها في مجال تطوير أعمالها، وشملت الفقرة (٨) والخاصة بتوافق الرؤية الإستراتيجية مع تغييرات البيئة الخارجية أدنى مستوى، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٥٠) وبأعلى تشتت إذ بلغ (١,٠٧)، مما يشير على عدم اتفاق أفراد العينة على الإجابة. وتمائل الوسط الحسابي لكلا من وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى العاملين ، مع تشجيع القرارات التي تسهم في تميز الشركة وتفردها، وهذا يدل على أن العاملين لديهم تصور وإدراك عن مستقبل الشركة الذي يمكن أن يحقق لها التميز والتفرد في منتجاتها ، ولكن تطبيق هذه القرارات يبقى رهين السياسة العامة للوزارة التي تفرضها على

(*) . مقابلة مع السيد مدير التخطيط والمتابعة بتاريخ ١٠ / ١ / ٢٠٠٤.

الشركة والتي تحد من استقلاليتها إلى حدّ كبير وتكون عائقاً أمام تقدمها ونموها (**).

٣- عرض وتحليل نتائج أداء العمليات:

تشير نتائج الجدول (٤) بتحقيق أداء العمليات إجمالاً وسط حسابي مقداره (٣,٨٥٨)، وانحراف معياري (٠,٥٠١٢) وكفاية نسبية (٧٧,٢%)، إذ تؤكد المستويات الجيدة لأداء العمليات في الشركة المبحوثة

(*) . مقابلة مع السيد مدير التخطيط والمتابعة بتاريخ ١٠ / ١ / ٢٠٠٤.

(**) . مقابلة مع السيد مدير عام الشركة بتاريخ ٤ / ١ / ٢٠٠٤.

جدول (٤) نتائج فقرات أداء العمليات

كثافة نسبية R.S	المرافعي S.D	وسيط حسابي X	اتفاق بشدة		اتفاق		اتفاق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ملاحظات الإيجابية	ت	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
٨١,٨	٠,٧٤	٤,٠٩	٢٦,٥	٥٣	٦١	١٢٢	٧	١٤	٥,٥	١١	-	-	مضمون الفقرات الكافية		
٧٥,٢	٠,٩٤	٣,٧٦	١٨,٥	٣٣	٥٨,٥	١١٧	١١	٢٢	١٢	٢٤	٢	٤	انخفاض كلفة المواد الخام في الشركة.	١	
٧٩,٨	٠,٦٩	٣,٩٩	١٨,٥	٣٧	٦٦	١٣٢	١١	٢٢	٤,٥	٩	-	-	انخفاض التكاليف الصناعية غير المتبصرة مقارنة بالشركات المماثلة.	٢	
٨٤,٢	٠,٦٨	٤,٢١	٣١,٥	٦٣	٦٢	١٢٤	٣	٦	٣	٦	١,٥	١	اقتراب كلفة الوحدة الواحدة من الكلفة المعيارية المخططة.	٣	
٨٠,٢	٠,٥٧٤	٤	٢٣	٤٦	٦٢	١٢٤	٨	١٦	٦,٥	١٣	١,٥	١	اهتمام الشركة بسياسة تخفيض التكاليف.	٤	
														المعدل	
														الجودة	
٧٦,٤	٠,٨٤	٣,٨٢	١٧,٥	٣٥	٥٧,٥	١١٥	١٤,٥	٢٩	١٠,٥	٢١	-	-	توجد سياسة واضحة وموثقة للجودة.	٥	
٧٥,٢	٠,٩٢	٣,٧٦	١٦,٥	٣٣	٥٨	١١٦	١٠,٥	٢١	١٤,٥	٢٩	١,٥	١	منتجات الشركة لها معدلات واطنة من المعيب.	٦	
٨٠	٠,٨٢	٤	٢٥,٥	٥١	٥٦,٥	١١٣	١٠	٢٠	٨	١٦	-	-	تستخدم الشركة محطات متعددة للرقابة على الجودة.	٧	
٨١,٤	٠,٧١	٤,٠٧	٢٥	٥٠	٦٠	١٢٠	١١,٥	٢٣	٣,٥	٧	-	-	مرودات الرابن من منتجات الشركة قليلة	٨	
٧٨,٢	٠,٦٣٦	٣,٩٠	٢١	٤٢	٥٨	١١٦	١١,٥	٢٣	٩	١٨	١,٥	١	المعدل		

٦٩,٢	١,١٢	٣,٤٦	١٨,٥	٣٧	٣٧,٥	٧٥	١٧	٣٤	٢٥	٥٠	٢	٤	٩	المرونة
٦١,٦	١,١٩	٣,٠٨	٩	١٨	٤١,٥	٨٣	٤	٨	٣٩,٥	٧٩	٦	١٢	١٠	الإستجابة السريعة للتغيرات في تصميم المنتجات .
٧٧,٦	٠,٧٧	٣,٨٨	١٤	٢٨	٦٨	١٣٦	١١	٢٢	٥٠,٥	١١	١,٥	٣	١١	تطوير المكين والمعدات لإنتاج منتجات متنوعة
٧٨	٠,٧٤	٣,٩٠	١٦	٣٢	٦٥	١٣٠	١٢	٢٤	٧	٤٤	-	-	١٢	تنفيذ طلبات متغيرة في الحجم
٧١,٦	٠,٦١٥	٣,٥٧٧	١٩٥	٢٩	٥٢	١٠٠	١١	٢٢	١٩	٣٨	٢,٥	٥	المعدل	المتابعة في العاملين.
٧٨,٤	٠,٨٩	٣,٩٢	٢٥	٥٠	٥٩,٥	١٠٥	١٢,٥	٢,٥	٩,٥	١٩	١,٥	١	١٣	التسليم
٨٤,٤	٠,٦٧	٤,٢٢	٣٣	٦٦	٥٨,٥	١١٧	٦	١٢	٢,٥	٥	-	-	١٤	تجزر العمليات في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بسرعة.
٧٥,٨	١,٠٣	٣,٧٩	٢٥,٥	٥١	٤٤,٥	٨٩	١٥	٣٠	١٣	٢٦	٢	٤	١٥	تطوير المنتجات الحالية بسرعة.
٧٧,٦	٠,٩٠	٣,٨٣	٢٠,٥	٤١	٥٤,٥	١٠٩	١٢,٥	٢٥	١٢,٥	٢٥	-	-	١٦	الاحتفاظ بخزين كافي لتحقيق أهداف التسليم
٧٩	٠,٦٨٥٦	٣,٩٣٨	٢٦	٥١	٥٢,٥	١٠٥	١١,٥	٢٣	٩,٥	١٩	٠,٥	١	المعدل	تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها.
٧٧,٢	٠,٥٠١٢	٣,٨٥٨	٢١	٤٢	٥٦,٥	١١٣	١٠,٥	٢١	١١	٢٢	١	٢	معدل عام	تغيير أداء العمليات

ويظهر من الجدول السابق (٤) النتائج الآتية :

١. مؤشر أداء الكلفة:

عكست إجابات أفراد العينة المبحوثة اهتمام الشركة بسياسة تخفيض التكاليف ، إذ سجلت الفقرة (٤) المتعلقة بذلك أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٤,٢١) ، وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨) وكفاية نسبية (٨٤,٢ %) ، كما أن الشركة المبحوثة تحقق انخفاض في كلفة المواد الخام، إذ حققت الفقرة (٨٩) وسط حسابي مقداره (٤,٠٩) ، وانحراف معياري (٠,٧٤) ، وكفاية نسبية بلغت (٨١,٨) ، وبشكل عام حصل مؤشر الكلفة على وسط حسابي قيمته (٤) وهو أعلى وسط حسابي مقارنة بمؤشرات الأداء الأخرى فضلاً عن إحرازه أدنى تشتت، أيضاً قياساً بمؤشرات الأداء الأخرى إذ بلغ (٠,٥٧٤٤) ، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على الإجابة ، وهذا يدعم الواقع الفعلي للشركة المبحوثة ، إذ تعد الكلفة من مؤشرات الأداء المهمة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها ، وذلك لارتباطها المباشر بكمية المبيعات وبصافي الأرباح المتحقق عند ممارسة الشركة المبحوثة نشاطها الإنتاجي والبيعي ، ومن أهم أنواع الكلف التي تسعى الشركة المبحوثة للسيطرة عليها ومحاولة تحقيقها هي كلف العمل ، وكلف المواد ، وكلف التسهيلات والتكنولوجيا ، وكلف الجودة (*) .

٢. مؤشر أداء الجودة

حقق متغير الجودة بشكل عام وسط حسابي مقداره (٣,٩٠) ، وانحراف معياري (٠,٦٣٢٦) ، وكفاية نسبية (٧٨,٢ %) كما يظهر من الجدول (٤)

(*) . مقابلة مع السيد مدير التكاليف والسيد مراقب حسابات التكاليف بتاريخ

٢٠٠٤/١/١٢ .

، ممّا يدل على أن مستوى الجودة جيد في الشركة المبحوثة ، وسجلت الفقرة (٨) الخاصة بقلّة مردودات الزبائن لمنتجات الشركة أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٤,٠٧) ، وانحراف معياري (٠,٧١) ، وكفاية نسبية (٨١,٤ %) ، وفي الواقع فإن ذلك قد يعود إلى أن الشركة عند فحص المنتج النهائي تقوم بتصنيف المنتجات إلى منتجات درجة أولى ، ودرجة ثانية وعوادم وتباع بأسعار مختلفة، وبذلك فإن الزبائن يكونوا على معرفة ودراية بجودة المنتج عند شرائه ، ممّا يجعل المردودات قليلة (**) ، ومثل هذه النتيجة تعزز أيضاً دوافع الشركة باتجاه تبني تطبيق إعادة هندسة عملياتها لإنتاج المنتجات التي تتلائم مع رغبات الزبائن، والاستجابة لاحتياجاتهم بشكل متميز، وسجلت الفقرة (٧) الخاصة باستخدام محطات متعددة للرقابة وسط حسابي مقداره (٤,٠٠) ، وانحراف معياري (٠,٨٢) ، وكفاية نسبية (٨٠ %) ، ومثل هذه العمليات متوافرة في الشركة المبحوثة، فالسعي المتواصل لتحقيق الجودة المناسبة لمنتجاتها وعملياتها من خلال إجراءات السيطرة على الجودة التي تمارسها ، فضلاً عن أن الشركة تتأهل للحصول على شهادة الأيزو (ISO٩٠٠٠) ، لذا تم إنشاء قسم الأيزو (***) ، وألحق بقسم الجودة حالياً الذي يهتم بمتابعة انجازات الشركة في مجال الجودة والعمل الدائم لتحقيق درجة عالية من جودة المنتجات والعمليات .

٣. مؤشر أداء المرونة:

حصل مؤشر المرونة كما يظهر في الجدول (٤) على أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (٣,٥٧) بالمقارنة مع مؤشرات أداء العمليات الأخرى وانحراف معياري

(**) . مقابلة مع السيدة مسؤولة السيطرة النوعية بتاريخ ٢٠/١/٢٠٠٤.

(***) . مقابلة مع السيد رئيس قسم الأيزو بتاريخ ٢٠/١/٢٠٠٤.

(٠,٦١٥١) وكفاية نسبية (٧١,٦ %)، وبذلك فقد احتل هذا المؤشر المرتبة الرابعة في أداء عمليات الشركة المبحوثة، وسجلت الفقرة (١٢) الخاصة بمرونة العاملين أعلى وسط حسابي مقداره (٣,٩٠)، وأدنى انحراف معياري، إذ بلغ (٠,٧٤)، مما يشير إلى إمكانية الاستفادة من العاملين في مجالات متنوعة من الأعمال، وحقت الفقرة (١٠) الخاصة بتطوير المكائن والمعدات لإنتاج منتجات متنوعة أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (٣,٠٨)، وأعلى انحراف معياري، إذ بلغ (١,١٩)، وكفاية نسبية (٦١,٦)، مما يشير إلى أن مرونة الشركة المبحوثة قليلة في تطوير مكائنها لإنتاج منتجات متنوعة، وهذا ما يدعمه الواقع الفعلي للشركة، إذ أنها لا تعطي الاهتمام الكافي لتطوير مكائنها ومعداتنا. كما إنها تعاني من تقادم مكائنها، إذ توجد مكائن لديها صنعت عام ١٩٧٠ ولم تُجر أي تطورات عليها، وشملت الفقرة (٩) الخاصة بالاستجابة السريعة للتغيير في تصميم المنتجات وسط حسابي مقداره (٣,٤٦)، وانحراف معياري (١,١٢)، وكفاية نسبية (٦٩,٢ %)، وهذا يدل على وجود حلقات ضعيفة في الأداء في هذا المجال، وهذا ما يؤكد واقع الشركة الفعلي، فعلى الرغم من قيام الشركة بإجراء بعض التعديلات والتحسينات على منتوجاتها من الأقمشة وبكافة أنواعها خلال أوقات زمنية محددة قد تصل إلى السنتين، إلا أن هذه العملية تجري بصورة عشوائية وغير مخططة، ليس نتيجة عن كشف مبرمج لطلبات السوق، إنما تمثل في أغلب الأحيان آراء ومقترحات مدراء الشركة والمعوقات التي ترد من وكلاء البيع، وفي أحيان أخرى تمثل استجابة لطلبات خاصة من قبل جهات حكومية (*)، وهذا يدل بشكل واضح إلى

(*) . مقابلة مع السيد مدير التسويق ومدير البحث والتطوير بتاريخ ٢٠٠٤/٢/٤.

وجود حلقات ضعيفة في مؤشر المرونة كانت السبب في عدم بلوغ قيمة الوسط الحسابي أعلى من القيمة الحالية. ويؤكد ضعف أداء المرونة (قياساً بمؤشرات الأداء الأخرى) إلى الضرورات الأساسية لتبني إعادة هندسة الأعمال في الشركة بغية مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، وهذه النتيجة تتسجم مع آراء المهتمين في أهمية تبني مداخل تطوير جديدة لإمكانية إدارة التكيف والتغيير المستمر في البيئة (هامر وشامبي ، ١٩٩٥ : ١٣ - ١٨).

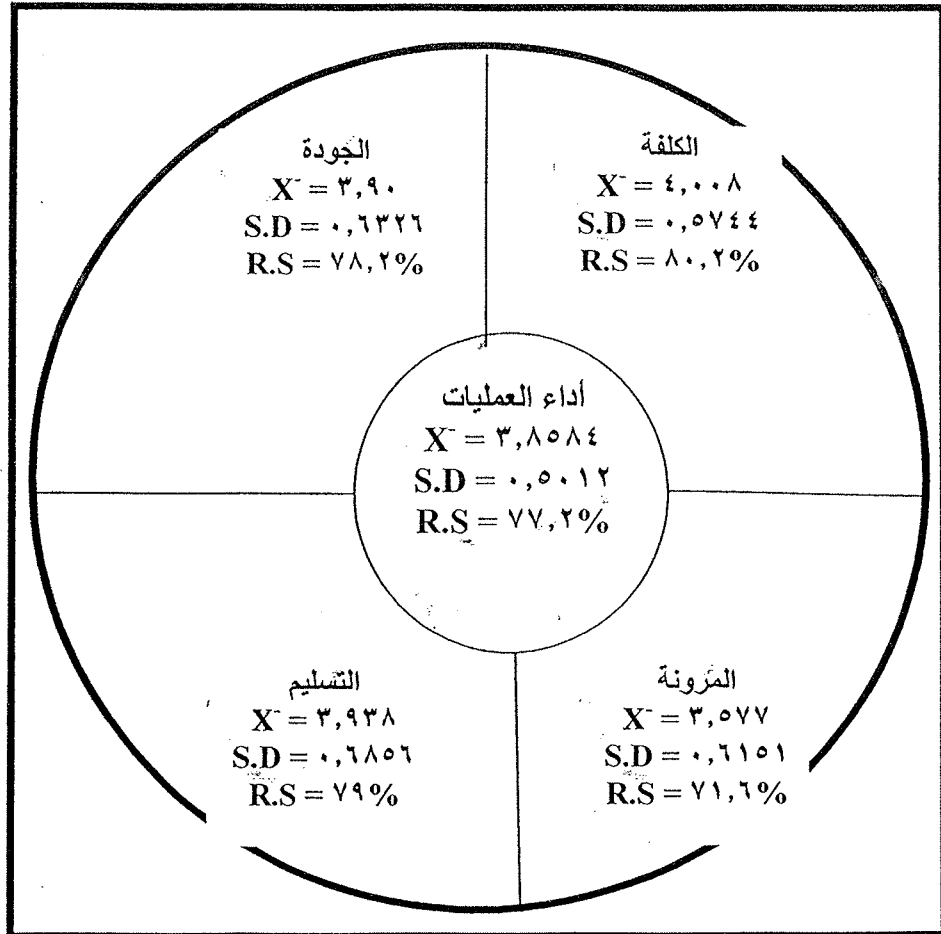
٤. مؤشر أداء التسليم:

بلغ الوسط الحسابي لمؤشر التسليم (٣,٩٣٨)، وانحراف معياري (٠,٦٨٥٦)، وكفاية نسبية (٧٩%)، كما يظهر في الجدول (٤)، وقد احتل مؤشر أداء التسليم المرتبة الثانية مقارنة بمؤشرات أداء العمليات الأخرى، وسجلت الفقرة (١٤) الخاصة بتطوير المنتجات الحالية بسرعة أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٤,٢٢)، وبأدنى انحراف معياري (٠,٦٧) والذي يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على الإجابة. وسجلت الفقرة (١٣) الخاصة بالسرعة في إنجاز العمليات لتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد وسطاً حسابياً مقداره (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وكفاية نسبية (٧٨,٤%)، وسجلت الفقرة (١٦) المتعلقة باعتمادية التسليم وسطاً حسابياً بلغ (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وكفاية نسبية (٧٧,٢%) .

ومن الضروري التنويه إلى واقع الشركة الفعلي في هذا المجال إذ تسعى الشركة إلى تلبية طلبات السوق بالسرعة والاعتمادية المطلوبة كماً ونوعاً من خلال توفير المنتجات وتسليمها إلى الزبائن دون تأخير ، ومن السياسات التي تستخدمها الشركة لتحقيق ذلك سياسة مخزون الأمان من المواد الأولية التي

يمكن من خلالها تحقيق الاستجابة التامة لطلبات السوق دون تأخير، والاستمرار بالعمليات الإنتاجية وفق السرعة المطلوبة (*) التي تعد من أبرز دوافعه تبني إعادة هندسة الأعمال في تبسيط الإجراءات التي تزيد من سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن . وبعد تحليل نتائج مؤشرات أداء العمليات وفق آراء العينة المبحوثة يبين الشكل (٢) خلاصة لهذه النتائج .

شكل (٢) خلاصة نتائج مؤشرات أداء العمليات (المتغير المعتمد)



(*) . مقابلة مع السيد مدير التسويق بتاريخ ٢٠٠٤/٢/٤ .

ويظهر من الشكل (٢) الآتي:-
أ. حققت مؤشرات أداء العمليات الترتيب الآتي وفقا لمستوى تقويم الكفاية النسبية (الكلفة، التسليم، الجودة، المرونة).
ب. حقق أداء العمليات بشكل عام كفاية نسبية بلغت (٧٧,٢) تقع ضمن المستوى المتوسط وفقا لمستوى التقويم المعتمد.

٣- اختبار فرضية البحث:
يبين الجدول (٥) علاقات الارتباط بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات.

جدول (٥)
نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات

أداء العمليات	تسليم	مرونة	جودة	كلفة	أداء العمليات رؤية إستراتيجية
**٠,٤٥٥	**٠,٣٩١	**٠,٢٥٨	**٠,٤٥٧	**٠,٥٤٦	دوافع القرارات
**٠,٥٣٢	**٠,٥١٨	**٠,٢٢٩	**٠,٥٦٥	*٠,٥٦٢	وضوح الرؤية
**٠,٣٧٢	**٠,٣٧٤	**٠,١٨٤	**٠,٤٢١	**٠,٣٧٢	سعة التفكير
**٠,٤٩٠	**٠,٤١٦	**٠,١٢٠	**٠,٥٧٨	**٠,٥٠٣	التفردية
**٠,٤٣٣	**٠,٣٥٥	**٠,٢٧٥	**٠,٤٤١	**٠,٣٦٦	الانسجام
**٠,٥٣٣	**٠,٥٠٠	**٠,٤١٥	**٠,٤٥٥	**٠,٣٤٨	الإجماع على مواجهة المستقبل
**٠,٦٤٥	**٠,٥٥٤	**٠,٣١٠	**٠,٦٤٨	**٠,٥٧١	البحث عن المقدرات الجوهرية
**٠,٤٦٧	**٠,٣٥٧	**٠,٣٧٤	**٠,٣٨٣	**٠,٤٠٠	التكيف مع البيئة
**٠,٧٠٤	**٠,٦٠٣	**٠,٣٥٢	**٠,٧٠٩	**٠,٦١٠	متغير الرؤية إستراتيجية (كلي)

* الارتباط معنوي عند مستوى ٠,٠١ .

$$n = 200$$

ويتضح من نتائج الجدول (٥) إيجابية علاقات الارتباط ومعنويتها بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات، مما يحقق صحة فرضية البحث، وبلغت أقوى علاقة بين البحث عن المقدرات الجوهرية وأداء العمليات، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٥)، مما يشير إلى ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بمقدراتها الجوهرية وتوظيفها لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة، مثال ذلك، مدخل إعادة هندسة الأعمال. وتلاه وضوح الرؤية إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣٢) وهذه النتيجة تتسجم مع عدة دراسات بحثية أجريت على أكثر من (٥٠٠) شركة من الولايات المتحدة أشارت إلى أن الرؤية الواضحة تؤثر بنسبة (٦٠ %) على نجاح جهود إعادة هندسة الأعمال في تحقيق أهدافها متمثلاً بالمستويات العالية للأداء (البكري ، ٢٠٠٢ : ٣١٢).

وسجلت سعة التفكير بالتغييرات على أدنى مستوى مع أداء العمليات إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٧٢) ، أما فيما يخص علاقات الارتباط بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية ومؤشرات أداء العمليات (منفردة)، فقد سجل وضوح الرؤية أقوى علاقة مع الكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٦٢)، وحصل الإجماع على مواجهة المستقبل على أدنى مستوى من العلاقة، إذ بلغ (٠,٣٤٨). أما العلاقة مع مؤشر الجودة فقد سجل البحث عن المقدرات الجوهرية على أقوى علاقة بلغت (٠,٦٤٨)، وحصل التفرد (التميز) على معامل ارتباط بلغ مقداره (٠,٥٧٨)، مما يشير إلى تميز الشركة المبحوثة بالجودة، وحصل التكيف مع البيئة الخارجية على أدنى مستوى من

العلاقة مع الجودة بلغ (٠,٣٨٣) والذي يؤكد عد الجودة من أساسيات عمل الشركة بغض النظر عما يحدث من تغييرات في البيئة، أما مؤشر المرونة فقد حصل الإجماع عن الرؤية على أقوى علاقة معه، إذ بلغت (٠,٤١٥)، وهذا يؤكد أن مؤشر المرونة يتطلب تحقيقه اتفاق الأغلبية، وجاء التكيف مع البيئة في المرتبة الثانية، إذ بلغت العلاقة (٠,٣٧٤)، أما مؤشر التسليم فقد سجل البحث عن المقدرات أقوى علاقة، إذ بلغت (٠,٥٥٤) ، أما أدنى مستوى من العلاقة فكانت مع التكيف مع البيئة وهذا يشير إلى أن التسليم في الشركة المبحوثة ليس له علاقة وثيقة بما يحصل في البيئة الخارجية من تغييرات وهذا ما ينسجم مع طبيعة عمل الشركة المبحوثة (منظمات الصنع لغرض الخزن) والتي تعتمد الفاعلية في تسليم منتجاتها على مستوى توافر مخزون المنتجات النهائية .

رابعاً/الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. إمكانية قياس أداء العمليات من خلال تحقيق أهدافها الإستراتيجية المعبر عنها بمؤشرات الكلفة والجودة والمرونة والتسليم.
٢. يتطلب تحسين أداء العمليات التركيز على أهمية الرؤية المستقبلية وتكوين المنظور الاستراتيجي بعيد المدى الذي يؤكد على قبول التغيير والمنافسة في المنظمات كواقع ضروري.
٣. رتب أبعاد الرؤية الإستراتيجية كآلاتي:
المرتبة الأولى:سعة التفكير بالتغييرات المحتملة والمتوقعة.
المرتبة الثانية:البحث عن المقدرات الجوهرية واقتناص الفرص.

٤. كانت العلاقات ايجابية ومعنوية بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات مما يثبت صحة فرضية البحث.

التوصيات:

١. تطوير الثقافة العملياتية أي البيئة التي فيها يركز كل فرد على العمليات ، وبناء هيكل عملياتي واضح ، وتشجيع الأفراد على التفكير والبحث عن طرائق لتنفيذ التغييرات الجذرية لتحقيق انطلاقات في الأداء والتشغيل.
٢. تبني مؤشرات واقعية تأخذ بنظر الاهتمام الظروف الحقيقية للشركة لقياس أداء عملياتها بالشكل الذي يمكن من خلاله تحديد مكامن القوة والضعف لدى نشاطات المنظمة المختلفة وتحليلها بدقة.
٣. ضرورة زيادة معارف القائمين على إدارة العمليات بدراسة وتحليل أبعاد الرؤية الإستراتيجية بغية صياغة إستراتيجية عملياتها وتطبيق المؤشرات الأساسية في قياسها.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. ياسين، سعد غالب، الادارة الدولية، مدخل استراتيجي، دار اليازوري، العلمية، عمان، ١٩٨٨.
٢. محجوب، بسمان فيصل، إدارة التغيير ومتطلبات إستراتيجية التفوق النوعي، دراسة تحليلية نظرية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٦ -٨ نوفمبر (تشرين الثاني)، ٢٠٠١.

ثانياً: - المصادر الأجنبية

A- Books

١. Aquilano, Nicholas, Chase, Richard B., & Davis, Mark M., **Fundamentals of operations Management**, ٢nd ed., Richard D. Irwin, Inc., ١٩٩٥
٢. Bruce, V., & Green, P., **Visual perception, Physiology, psychology, & Ecology**, ٢nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, London, ١٩٩٢
٣. Certo, Samuel C. **Modern Management**, ٧th ed., prentice Hall, International Inc. USA, ١٩٩٧.
٤. Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B., **Fundamentals of operations management**, ٤th ed., McGraw Hill Higher Education, ٢٠٠٣
٥. Dilworth, James, B., **Production & Operations Mangement**, ٤th ed., McGraw-Hill, Publishing Co., New York, ١٩٨٩
٦. Dilworth, James, B., **Operations Mangement, Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**, McGraw- Hill, Inc, New York, ١٩٩٢
٧. Ginter, Peter M., Swayne Linda, M, & Duncan, w., Jack, **"Strategic Management of Health care Organizations**, ٣rd ed., Blackwell publisher Inc., Oxford, ١٩٩٨.

8. Handfiled, Robert B., **Re-engineering For Time- Based Competition, Benchmarks & Best practices for Production, R & D & purchasing**, Quorum Books, London, 1990.
9. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., **Operations Management startegy & Analysis**, 3th ed., Addison .Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 1993
10. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., **Operations Management startegy & Analysis**, 4th ed., Addison .Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 1996
11. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., **Operations Management Startegy & Analysis**, 5th ed., Addison .Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 1999
12. Krajewski, Lee J., & Ritzman, Larry P., **Operations Management Startegy & Analysis**, 6th ed., Addison .Wesley, Publishing Company, Inc., New York, 2002
13. Lynch, Richard, **Corporate Strategy**, 2nd ed., Financial Times, Prentic Hall. 2000.
14. Miller, Alex., & Dess, Gregorg., **Strategic Management** , 2nd ed., Irwin McGraw Hill books Co., Inc., U.S.A., 1996.

10. Pitts, Robert A., & Lei, David, **Strategic Management, Building & Sustaining Competitive Advantage**, West publishing company, 1996.
16. Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., **Operations Management Focusing on Quality & Competitiveness**, 2nd ed., prentice Hall, Inc, 1998.
17. Schroeder, Roger G., **Operations Management Decision Making in the Operations Function**, 3rd ed., McGraw. Hill Books Co., New York, 1989.
18. Slack, N., Chambers, S., Harland C., Harrison A., & Johnston R., **Operations Management**, 2nd Ed., London, PITMAN, publishing co., 1998.
19. Stevenson, William, **Production /Operations Management**, 4th ed, HomeWood, Richard Irwin, Inc., .1993
20. Stoner, James, A., & Freeman, R., Edward, **Management**, Prentice Hall Inc., 4th ed., U.S.A., 1989
21. Thompson, Arthur A., strickland III, A.J, **Strategic Management, Concepts & Cases**, 11th,ed., Irwin McGraw .Hill, 1999

B- Periodical

١. Groote, Yi, **The Flexibility of Production Process**, A general frame work, Management science, Vol, ٤٠, No.٧.
٢. Laurie Larwood, Kriger, Mark P., & Miesing, Paul, **Structure and Meaning of Organizational vision**, Academy Management Review, Vol.٣٦, No.٣, ١٩٩٥.

استمارة استبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد ...

نأمل أن تخصصوا جزءاً من وقتكم وتتعاونوا معنا في الإجابة على فقرات الاستبانة مع توخي الدقة والموضوعية في الإجابة وإبداء الرأي وبما يتلائم والموقف الذي تواجهونه فعلاً على مستوى العمل، ووضع إشارة (X) أمام الإجابة الأكثر تطابقاً مع آرائكم .

الرؤية الإستراتيجية

تشير إلى تخيل وإدراك للحالة التي ترغب أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً والتي تحقق طموحاتها وأهدافها الإستراتيجية وسبل الوصول إلى ذلك.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً ١	لا اتفق ٢	اتفق نوعاً ما ٣	اتفق ٤	اتفق تماماً ٥
١	إن دوافع القرارات مبنية على الرؤية الإستراتيجية لتغيير الوضع الحالي (القائم) وتبني فرص جديدة.					
٢	وجود تصورات كاملة عن الرؤية الإستراتيجية لمستقبل الشركة لدى جميع العاملين في الشركة .					
٣	تحدد الرؤية التغييرات المتوقعة أو المحتملة بناءً على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد ويحقق طموحات الشركة.					
٤	يتم باستمرار تشجيع القرارات التي تقود الشركة إلى تقديم منتجات تميزها عن الآخرين مهما تطلب ذلك.					
٥	تنسجم قرارات الشركة المتعلقة بإستراتيجية التغيير الجذري في مجال أعمالها مع الإستراتيجية الكلية للشركة .					
٦	تُعد قرارات مواجهة المستقبل معبرة عن رؤية الأغلبية في الشركة .					
٧	يتم البحث باستمرار عن المقدرات الجوهرية للشركة لاقتناص فرص السوق المستقبلية .					
٨	تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة مع ما يحدث من تغييرات في البيئة الخارجية .					

أداء العمليات:

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً ١	لا اتفق ٢	اتفق نوعاً ما ٣	اتفق ٤	اتفق تماماً ٥
١ - الكلفة						
١	تعد كلفة المواد الخام في الشركة منخفضة					
٢	تنخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة في الشركة مقارنة بالشركات المشابهة.					
٣	تقترب كلفة الوحدة المنتجة (الفعالية) من الكلفة المعيارية المخططة.					
٤	تهتم الشركة بسياسة تقليل التكاليف كلما امكن ذلك.					
٢- الجودة						
٥	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.					
٦	منتجات الشركة لها معدلات واطئة من المعيب.					
٧	تستخدم الشركة محطات متعددة للرقابة على الجودة.					
٨	مردودات الزبائن من منتجات الشركة قليلة.					
٣- المرونة						
٩	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم منتجاتها.					
١٠	تقوم الشركة بتطوير المكين والمعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة.					
١١	تنفذ الشركة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون التأثير على الكلفة.					

					تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات الشركة.	١٢
٤-التسليم						
					تنجز العمليات الانتاجية في الشركة في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع.	١٣
					تستطيع الشركة تطوير منتجاتها الحالية بسرعة.	١٤
					تحتفظ الشركة بالخزين الكافي لتحقيق أهداف التسليم.	١٥
					تحرص الشركة على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها.	١٦