



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic success factors and their role in formulating operations
strategy: Exploratory Study in a Sample of industrial companies in
Nineveh Governorate**

Shifaa Balasim Hassan*, **Abdulkareem Mohammed Obaid**

Technical management, middle technical university

Keywords:

Formulation of operations strategy,
strategic success factors.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 May. 2023
Accepted 04 Jun. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Shifaa Balasim Hassan

Technical management, middle technical
university



Abstract: The study sought to determine the impact of the factors of strategic success in formulating the operations strategy. The researcher formulated the hypothetical study scheme, which contributes to identifying the nature of the correlation and influence relationships that exist between its variables represented by the factors of strategic success as an independent variable and its role in formulating the operations strategy as an approved variable. The average industrial companies in Nineveh Governorate were selected as a community to apply the field side of the study, and (60) companies were selected from them to survey the opinions of their managers regarding the questionnaire. The study adopted the descriptive analytical approach in collecting data on the variables of the study, and the study questionnaire was designed based on previous studies, and was distributed to an intentional sample of managers of the surveyed industrial companies, and the data obtained and expressing the attitudes of the respondents were analyzed using a set of statistical methods according to the statistical program (SPSS V26), to obtain the mean, standard deviations, response ratios, and correlation and effect relationships. The results confirmed the support and confirmation of its hypotheses, the positivity of its objectives and the validity of its plan, and the field verification was consistent with the theoretical objectives, and the existence of influence relationships between the variables and dimensions of the study. The most prominent of which indicate that there is a significant effect of the dimensions of strategic success in the formulation of the operations strategy.

عوامل النجاح الاستراتيجي ودورها في صياغة استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

عبدالكريم محمد عبيد

شفاء بلاسم حسن

الكلية التقنية الادارية- بغداد، الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص

سعى البحث إلى تحديد تأثير عوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات، وتمثلت مشكلة البحث في صياغة أسئلة تهدف إلى اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث. وقد صاغ الباحثان مخطط البحث الفرضي الذي يسهم في الوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين متغيراتها المتمثلة بعوامل النجاح الاستراتيجي كمتغير مستقل ودوره في صياغة استراتيجية العمليات كمتغير معتمد. واختيرت الشركات الصناعية المتوسطة في محافظة نينوى مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني من البحث، وتم اختيار (60) مديراً منها لاستقصاء آرائهم فيما يتعلق بالاستبانة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وتم تصميم استبانة البحث اعتماداً على الدراسات السابقة، ووزعت على عينة قصدية من مديري الشركات الصناعية المبحوثة، وجرى تحليل البيانات المتحصل عليها والمعبرة عن مواقف المستجيبين باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق البرنامج الاحصائي (SPSS V26)، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة وعلاقات الارتباط والتأثير. وأكدت النتائج دعماً واثباتاً لفروضها وإيجابية أهدافها وسريان مخططها، وجاء التحقق الميداني متناسقاً مع الأهداف النظرية، ووجود علاقات تأثير بين متغيرات البحث وأبعادها. والتي تُشير أبرزها بأن هناك تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد النجاح الإستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات.

الكلمات المفتاحية: صياغة إستراتيجية العمليات، عوامل النجاح الإستراتيجي.

المقدمة

تتميز البيئة المحلية والعالمية بالتطور التكنولوجي السريع في عمليات الإنتاج، لذلك لم تعد الاستراتيجية التقليدية للتصنيع كافية للمنافسة في ظل التطورات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، الأمر الذي يتطلب أن تصاغ استراتيجيات فعّالة وكفوءة بالاعتماد على المقدرات الجوهرية للمنظمات الصناعية، كونه أحد الأدوات الحديثة ذات الأهمية الكبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة في صناعة القرارات الاستراتيجية، وتزداد عناية المنظمات بعوامل النجاح الاستراتيجي؛ لأنها السمة الرئيسية لقدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم المنتجات والاستمرار بمجاراة المنافسين والتفوق عليهم.

وفي ذات السياق يعاني القطاع الصناعي في العراق من ترهل وتهالك وتقدم المعدات الإنتاجية وتصميم المنتجات، بسبب الاختلالات الهيكلية نتيجة السياسات الاقتصادية المتلكئة وضعف دعم المنتج الوطني، وإن أغلب الشركات الصناعية المحلية لا زالت تستعمل الأساليب التقليدية في أداء أعمالها دون وجود صياغة استراتيجية واضحة واعتماد مقدراتها وعوامل نجاحها، وفي أطار ذلك وجود حاجة للارتقاء بأداء الشركات الصناعية المحلية للتعامل مع متغيرات أساسية تتناسب وطبيعة التحديات التي تواجهها، وهي (عوامل النجاح الاستراتيجي، صياغة استراتيجية العمليات)،

وفق فلسفة إدارية ذات مضامين استراتيجية تتناسب ومتطلبات المنافسة في القرن الواحد والعشرين للوصول إلى غاياتها وأهدافها، وتجسدت أهمية البحث من أهمية متغيراته التي لها دور كبير في الارتقاء بأداء الشركات الصناعية وقدرتها على البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، واختيار قطاع يُعدُّ مصدرًا أساسيًا من مصادر النهوض بالواقع الاقتصادي للبلد، والشركات الصناعية المتوسطة الخاصة في محافظة نينوى، الذي من المؤمل أن تعكس نتائج نجاحه على الشركات الصناعية كافة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: ساعد استخدام أبعاد عوامل النجاح الاستراتيجي في أحداث تغييرات كبيرة في مجال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، كما إن تأثر الشركات الصناعية بالتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال يجعلها في محاولات مستمرة لمواكبة هذه التغيرات، لذلك يتطلب صياغة استراتيجية العمليات لمنظمات الأعمال رؤية شمولية للمنظمة من خلال استثمار أبعاد النجاح الاستراتيجي. عليه يمكن بلورة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

❖ ما دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العملية بالدور الوسيط لعوامل النجاح الاستراتيجي؟ والذي تنبثق منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى توافق متغيرات البحث (عوامل النجاح الاستراتيجي، صياغة استراتيجية العمليات) في الشركات مجال البحث؟
2. ما طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات في الشركات مجال البحث؟

3. ما تأثير عوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات الشركات مجال البحث؟
ثانياً. أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال تناولها لموضوعات لها دور كبير في الارتقاء بأداء الشركات الصناعية وقدرتها على البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وتبرز أهمية البحث الآتي:

1. اختيارها قطاعاً يعد مصدرًا أساسيًا من مصادر النهوض بالواقع الاقتصادي للبلد ولمحافظة نينوى المتمثل بقطاع الشركات المتوسطة الخاصة فيها، والذي من المؤمل أن تعكس نتائج نجاحه على القطاعات الاقتصادية الفاعلة.

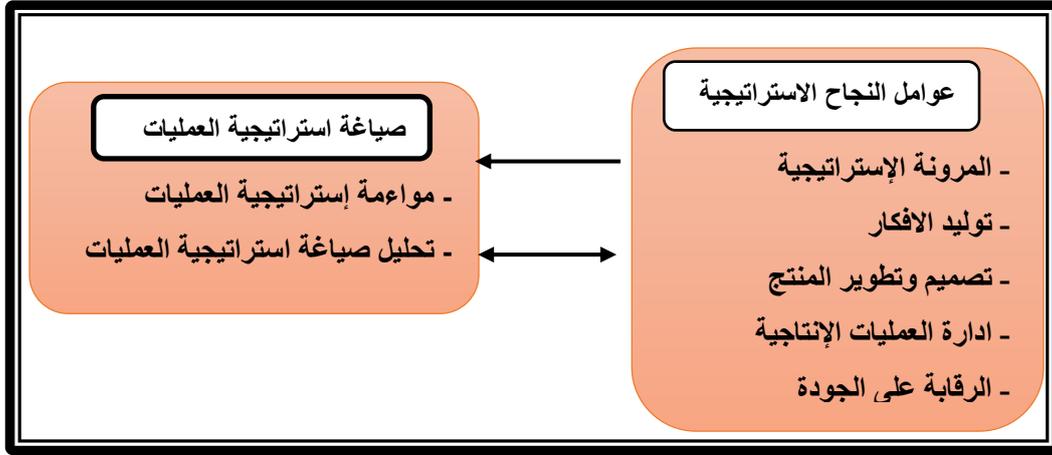
2. تطبيق الإطار المفاهيمي للدراسة الذي تضمن المتغيرات (عوامل النجاح الاستراتيجي، صياغة استراتيجية العمليات) بنظرة تكاملية وشاملة باستخدام مقاييس وادوات عالمية معول عليها واختبارها في الشركات المتوسطة في محافظة نينوى وذلك بما يعزز نجاحها.

3. يعد هذا البحث مرشداً لمديري الشركات الصناعية المبحوثة لضرورة الاهتمام بعوامل النجاح الاستراتيجي الذي يسهم في صياغة فاعلة لاستراتيجية العمليات لشركاتهم.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى الباحثان من خلال هذا الاسهام العلمي إلى تحقيق أهداف عدة وكالاتي:

1. تحديد مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث عوامل النجاح الاستراتيجي، صياغة استراتيجية العمليات في الشركات مجال البحث.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات في الشركات مجال البحث.
3. اختبار تأثير عوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات في الشركات مجال البحث.

رابعاً. **أنموذج البحث:** يوضح الشكل رقم (1) مخطط الفرضي للدراسة والذي تظهر فيه علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن الأبعاد التي سيتم قياسها. ويتضمن الانموذج متغيرين، يمثل الأول عوامل النجاح الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، والثاني صياغة إستراتيجية العمليات كمتغير مستجيب.



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

خامساً. فرضيات البحث:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية العمليات، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وصياغة إستراتيجية العمليات.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد الأفكار وصياغة إستراتيجية العمليات.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة إستراتيجية العمليات.
 - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة العمليات الإنتاجية وصياغة إستراتيجية العمليات.
 - هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة على الجودة وصياغة إستراتيجية العمليات.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات العمليات وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في صياغة إستراتيجية العمليات.
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد الأفكار في صياغة إستراتيجية العمليات.
 - ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتصميم وتطوير المنتج في صياغة إستراتيجية العمليات.
 - ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العمليات الإنتاجية في صياغة إستراتيجية العمليات.
 - ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة على الجودة في صياغة إستراتيجية العمليات.

سادساً. منهج البحث: اعتمد البحث (المنهج التحليلي الوصفي) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، لكونه يركز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم، ووصف متغيرات البحث وتحليل نتائج المعالجات الاحصائية لإجابات عينة البحث على الاستبانة، ووضع الاستنتاجات، التي بنيت توصيات البحث على أساسها.

سابعاً. حدود البحث: تتضمن الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة الآتي:

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الشركات الصناعية المتوسطة الخاصة في محافظة نينوى، وبواقع (60) شركة تعمل حالياً من مجموع (112) شركة صناعية متوسطة خاصة

مسجلة في غرفة صناعة نينوى، تمارس أعمالها ضمن المناطق الصناعية الرسمية، وتعمل الشركات عينة البحث في مجالات انتاجية مختلفة كإنتاج المعدات الزراعية والمواد الغذائية والألمنيوم والاكسجين وصناعات الألبان ومستحضرات التنظيف وغيرها من الصناعات.

2. **الحدود الزمانية:** تتضمن مدة اجراء الجانب العملي من البحث والمتمثلة بالزيارات الأولية الميدانية وتشخيص مشكلة البحث ميدانياً، وتوزيع الاستبانة واسترجاعها ومعالجة البيانات، التي امتدت من (2023/1/5-2022/9/15).

3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية بمديري الشركات الصناعية المتوسطة التي اختيرت مجالاً لتطبيق الجانب العملي من البحث.

ثامناً. مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من مديري الشركات الصناعية المتوسطة الخاصة في محافظة نينوى مجال البحث، وتم اختيار عينة قصدية منهم بواقع (60) مديراً، وزعت عليهم الاستبانة لاستقصاء آرائهم فيما يتعلق بمتغيرات البحث، من مجموع (112) مديراً من الشركات التي تعمل حالياً، التي يمكن الحصول على إجاباتهم وفيما يأتي توزيع أفراد العينة وفق الآتي:

أ. **العمر:** حازت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) المرتبة الأولى بين الفئات العمرية لعينة البحث، إذ بلغت نسبتها (31.7%)، ثم بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (28.3%)، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (25%)، ثم الفئة العمرية (من 20 سنة) بنسبة (15%)، كما موضحة في (1).

الجدول (1): توزيع أفراد العينة على وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	--	--
20-30 سنة	9	15.0%
31-40 سنة	17	28.3%
41-50 سنة	15	25.0%
51 سنة فأكثر	19	31.7%
المجموع	60	100.0%

اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

ب. **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي؛ إذ إنَّ أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (41.7%)، ثم حملة شهادة الإعدادية بنسبة (18.3%)، أمَّا حاصلون على أقل من شهادة الإعدادية فقد كانت نسبتهم متوسطة، ولا سيَّما وإنَّ أغلبهم يشغل منصب مدير في الشركة بنسبة (15%)، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (11.7%)، أمَّا حملة شهادة الدبلوم العالي والدبلوم الفني وبلغت (5%) فيما بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (3%).

الجدول (2): توزيع أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	2	3.3%
ماجستير	7	11.7%

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
5.0%	3	دبلوم عالي
41.7%	25	بكالوريوس
5.0%	3	دبلوم فني
18.3%	11	اعدادية
15.0%	9	دون الإعدادية
100.0%	60	المجموع

اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

ج. مدة الخدمة: يتضح من الجدول رقم (4) أنَّ أغلب أفراد العينة وفقاً لمدة الخدمة لديهم خدمة فعلية في شركاتهم (20) سنة وبنسبة (43.3%)، ممن لديهم خدمة بين (5-10) سنوات بنسبة (20%)، في حين بلغت نسبة العاملون ممن لديهم خدمة (16-20) سنة (15%)، والعاملين الذين لديهم خدمة بين (11-15) سنة بنسبة (13.3%) وكانت أقل نسبة للعاملين الذين لديهم خدمة دون (5) سنوات إذ بلغت (8.3%) فقط وكما موضح في الجدول رقم (3).

الجدول (3): توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
8.3%	5	دون 5 سنوات
20.0%	12	5-10 سنوات
13.3%	8	11-15 سنة
15.0%	9	16-20 سنة
43.3%	26	أكثر من 20 سنة
100.0%	60	المجموع

اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

د. المشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية: يبيّن الجدول رقم (4) أنَّ نسبة (48.3) لم يشاركوا في أي دورة تدريبية، فيما شارك (26.7) بدورات عامة فقط، أمّا الذين شاركوا بدورات اختصاص في مجال عملهم فقد بلغت نسبتهم (25%).

الجدول (4): توزيع أفراد العينة على وفق المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية

النسبة	التكرار	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية
25.0%	15	شاركت بدورات اختصاص
26.7%	16	شاركت بدورات عامة
48.3%	29	لم يشارك في اي دورة
100.0%	60	المجموع

اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

ه. المنصب الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (6) أنَّ أغلب أفراد العينة هم رؤساء شركة بنسبة (48.3)، فيما بلغت نسبة المديرين التنفيذيين (30%)، أمّا (10%) ونسبة نائب المدير (8.3%)، ونسبة رئيس قسم (3.3%)، فتوزعت (10%) على مناصب ومسميات وظيفية مختلفة في الشركات كمدير

المبيعات ومدير العلاقات والتسويق، فيما لم تحقق نسبة مستشار أي نسبة لدى الشركات وكما موضح في الجدول رقم (5).

الجدول (5): توزيع أفراد العينة على وفق المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
48.3%	29	رئيس الشركة
30.0%	18	المدير التنفيذي
8.3%	5	نائب المدير
3.3%	2	رئيس قسم
0%	--	مستشار
10.0%	6	غير ذلك
100.0%	60	المجموع

اعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

عاشراً. أساليب جمع البيانات والمعلومات: يتطلب تحقيق أهداف البحث توافر عددٍ من الأساليب والأدوات لجمع المعلومات لغرض التأصيل النظري تطبيق الجانب العملي والتحقق من صحة الفرضيات واختبارها، وبناءً على ذلك يمكن عرض أساليب جمع البيانات ضمن محورين هما:

- 1. الجانب النظري:** اعتمد الجانب النظري من البحث على العديد من المصادر، المتمثلة بالكتب العربية، والأجنبية، والدوريات، والرسائل والأطاريح المتعلقة بمتغيرات البحث والمتوفرة في المكتبات الجامعية وما متاح منها على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- 2. الجانب التطبيقي:** استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، كونها تسهم في تقديم تشخيص دقيق لآراء عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث ضمن محورين رئيسين تضمن المحور الأول، المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث التي تضمنت (العمر والشهادة ومدة الخدمة والمشاركة بالدورات التدريبية والاختصاص). فيما تناول المحور الثاني، المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية المتمثلة بعوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة لهذه المتغيرات. واعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي في قياس المتغيرات وفق الدرجات المرتبة (أفق بشدة، أفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبالأوزان (5، 4، 3، 2، 1).

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. مفهوم النجاح الاستراتيجي: يعد النجاح الاستراتيجي من المصطلحات حديثة الاستخدام في عالم الأعمال ويستخدم لوصف أي عنصر يكون مرغوباً لغرض نجاح تحقيق رسالة المنظمة وغاياتها، وينبغي أن تستخدمه المنظمة كوسيلة بالتعريف بالمقدرات المهمة لنجاحها (حسين، 2007: 136). وفي إطار أكثر شمولية نظر (Thomas, 2005: 3-4) إليه من خلال "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتوقع الأحداث ومواجهة الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الإنجاز والأهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري، ويكون تركيزها خارجياً أكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية المرتدة والتقييم والمراجعة"، معداً إياه

نجاحاً مستداماً (العزاوي، 2008: 127). ويؤكد (Oestreich et al., 2008: 3) على ضرورة توجيه أنظار قادة المنظمات نحو التمييز والذكاء من أجل النجاح في التنظيم والتخطيط وإدارة الأداء بشكل فعال وعلى المدى الطويل. ويشدد كل من (التميمي والخشالي، 2015: 646) على أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها على استثمار القدرات العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ لتحقيق النجاح الاستراتيجي المنشود. وتم تقديم مجموعة من المداخل التي يمكن اعتمادها في وصف وتفسير النجاح الاستراتيجي، منها مدخل الكفاءة التي تؤكد أهمية استغلال الموارد المادية والبشرية واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف، والمدخل الأفقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والمدخل العامودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في العمل (محمد وعصاد، 2018، 197). فالوصول إلى النجاح الاستراتيجي يتطلب أن تكون المنظمة ريادية تقوم على الإبداع الحقيقي والابتكار والعمل على إشراك مواردها البشرية بعملية التنمية والإبداع لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية (نور وآخرون، 2022: 775).

ثانياً. أبعاد عوامل النجاح الاستراتيجي: يتميز النجاح الاستراتيجي بأنه لا يقل مع الاستخدام على عكس الموجودات المادية التي تتدهور وتراجع بمرور الوقت، إذ يتم تعزيز القدرات عند تطبيقها ومشاركتها، وتطويرها خلال مدة طويلة من الأجل، إلى أنها تحتاج إلى الإدامة، فقد تتلاشى المعرفة إذا لم يتم استخدامها، كونها المحرك الرئيس لتطوير الأعمال الجديدة (Boutellier et al., 2013: 489). أن النجاح الاستراتيجي يتطور عبر التعلم الجماعي في المنظمة الذي يولد مجموعة من الرؤى التي تعمل على تحديد المشكلات وحلها لإنشاء الميزة (Chen & Chang, 2011: 679). أما (Yang, 2015: 174) فقد ذهب باتجاه آخر عندما أشار إلى أن النجاح الاستراتيجي غالباً ما يكون متجذر في ثقافة المنظمة، فإذا كانت كذلك فستكون فريدة وغامضة سببياً ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، لأنها قد تكون أكثر غموضاً وأقل قدرة على الحركة مع المنافسين. وإن النجاح الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنافسة في بيئات الأعمال السريعة التغيير هي التي تمتلك السمات أو الخصائص الآتية: (التعقيد، والاختفاء، والإعجاز، والمتانة، الملاءمة أو الفريدة) وإضافة (Enginoglu & Arikan, 2016: 122) سمات أخرى مهمة هي (عدم الاستبدال، والتفوق). ولتعزيز ثقافة النجاح الاستراتيجي في المنظمة ينبغي اعتماد منهج متكامل يُحقق الترابط التنظيمي ويزيد من النجاح في الأداء ويجعل المنظمة متفوقة في بيئة الأعمال من خلال وضوح أهدافها فضلاً عن الوضوح في استخدام الموارد والأنشطة والإجراءات والأدوار الواضحة لموظفيها وتطوير إستراتيجياتها وطرق تنفيذها (العلي وعبودي، 2022: 751).

وقد حدد (حاتم وعلي، 2014: 264) سبعة أبعاد عوامل النجاح الاستراتيجي وهي (توليد الأفكار، الفاعلية في إدارة الإنتاج، التصميم الناجح للمنتج، استقطاب الزبائن، إدارة علاقات الزبائن، انسيابية عمليات الأعمال، اختيار قياسات الأداء الملائمة). وأضاف (الطائي وناجي، 2015: 59-61) أربعة أبعاد أخرى للنجاح الاستراتيجي تمثلت في (الإبداع، التنفيذ الفعال، رضا الزبون، الاستراتيجية المحددة). فيما حدد (حسين، 2020: 9-11) أربعة أبعاد للنجاح الاستراتيجي وهي (التكيف، النمو، البقاء، التعلم).

ويتفق الباحثان مع الأبعاد الخمسة التي حددها كل من (Singh & Khamba, 2019: 14-37) لكونها تمثل أبعاد النجاح الاستراتيجي في البيئات الصناعية وهي الآتي:

1. **المرونة الاستراتيجية:** تعبر المرونة الاستراتيجية عن امكانية المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى (Wheelen et al., 2012: 16). أما (Yugiong et al., 2013: 41) فيرى إن المرونة الاستراتيجية هي تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير. وتتعلق المرونة الاستراتيجية بظروف عدم التأكد، لذلك ظهر الاهتمام بهذا المصطلح في نهايات القرن الماضي كرد فعل للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت على الصعيد العالمي (Chen et al., 2017: 13). والتي أدت لأن تكون القدرة الحقيقية لضمان استمرارية النجاح للمنظمات تكمن في تجديد قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وهو الشيء الذي توفره المرونة الاستراتيجية (Zweig and Hatc, 2001: 67). وقد بدا واضحاً أن المرونة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملزمة للمنظمات وتم الاعتراف بقيمتها وقدرتها على توفير الميزة التنافسية للمنظمات (Prommarat et al., 2015: 77). وفي السياق نفسه أكد (Breetzka, 2019: 16) أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والهادفة للفرص في بيئة الأعمال التنافسية.

2. **أدارة عمليات الإنتاج:** يتطلب من إدارة الإنتاج تطوير وإقامة علاقة بين طلب السوق والقدرة الإنتاجية للمنظمة بشكل يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المزدوجة للإنتاج والرضا، ويمكن تحقيق الهدفين من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة وإدارة المخزون، وتوصف إدارة الإنتاج بأنها عملية التنسيق والتحكم الفعال في عوامل الإنتاج مثل الإنسان والآلة والمواد والمال والإدارة من أجل الحصول على الرضا عن المنتج (Das & Mishra, 2019: 8). وتهتم إدارة عمليات الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقاً للمواصفات المحددة بالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل الكلف، فمصطلح إدارة الإنتاج يطلق على الجانب في نظام الإنتاج المتعلق بصياغة القرارات والإجراءات اللازمة لإتمام عملية الإنتاج (التحويل) بما يتوافق مع استراتيجيات المنظمة الإنتاجية، ويحقق الهدف من رفع نسبة قيم مخرجات تلك العملية (القيمة المضافة) إلى قيمة مدخلاتها (الثلجة، 2009: 17).

ينبغي على منظمات التصنيع تطوير كفاءاتها ومقدرات ادارة الانتاج للتخطيط والتنبؤ بعملية الإنتاج والتنسيق والإشراف عليها والتحكم فيها. ويتألف تخطيط الإنتاج من تطوير سمات التصنيع الرئيسية مثل الجدولة والتوجيه والإرسال والتنسيق والتفتيش وإدارة الآلات ووقت دورة التشغيل ومراقبة المخزون، تهدف عملية ادارة الانتاج إلى تبسيط توريد وحركة المواد والعمالة، واستخدام الآلات والأنشطة، ولضمان تحقيق التسليم في الوقت المحدد لجودة الإنتاج (Jacobs & chase, 2018: 57). وتهدف إدارة عمليات الانتاج الى تصميم تخطيط ومراقبة العمليات، حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي (الطاقة، التكنولوجيا، حجم الانتاج وغيرها)، بينما يتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل نظام الإنتاج في إطار سعيه إلى تلبية الطلب المعير عنه، وبمعنى آخر، هدف التخطيط هو التنسيق بين الطاقة المتوفرة والطلب المعبر عنه في حين تعني المراقبة تقييم مدى التوافق بين النتائج المتحققة وتلك المخطط لها. وتقع مسؤوليات إدارة الإنتاج ضمن المهام الإدارية المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية الإنتاجية ونشاطاتها (اليعقوب، 2009، 48).

3. توليد الأفكار: توصف عملية توليد الأفكار "بأنها عملية منهجية لإنشاء الأفكار والاستحواذ عليها وفقاً للمتطلبات التي تحددها المنظمة، ويتضمن عناصر تتعلق بالإبداع وتفاصيل الهيكل التنظيمي لدعم العملية" (Flynn et al., 2003: 442). بينما يؤكد (Girotra et al., 2010: 592) أن جميع عمليات الإبداع تقريباً تشمل توليد الأفكار واختيار الأفكار أو الفرص. وتتنوع مصادر توليد الأفكار من حيث مصادرها، فيمكن استخدام الأساليب والأدوات الخاصة لتوليد أفكار بعدد وجودة أكبر (McAdam & McClelland, 2002: 96). فالإبداع أمر ضروري في عملية توليد الأفكار. أما (Verworn, 2006: 387) فيرى أن المصادر الداخلية هي المصادر الرئيسية لتوليد الأفكار، وخصوصاً الأفكار القادمة من أقسام التسويق والمبيعات والإدارة العليا ومدخلات البحث والتطوير. أما المصادر الخارجية فأنها يمكن أن تكون بشكل مشاركة من قبل الزبائن الذين لديهم رغباتهم واحتياجاتهم وحلولهم للمنتجات الممكنة (Skielse et al., 2014: 247). ويرى (Dobni & Klassen, 2020: 21) أن الإبداع يعتمد على فكرة يمكن أن تكون داخل المنظمة أو خارجها. لأن توليد الأفكار هو النشاط الأساسي للإبداع الناجح. فقد كان التركيز في القرن الماضي في الانتاج يعتمد على حجم قوة العمل، بينما أنصب التركيز في الوقت الحاضر على ذكاء المورد البشري (العقل)، الذي يتمتع بمعرفة أكبر وقدرة أكبر على توليد أفكار مبتكرة كمدخلات رئيسة (Ayele, 2022: 7).

4. تصميم وتطوير المنتج: يعرف تصميم المنتج بأنه: "إبداع منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لجعلها أكثر فائدة للزبائن وذات قيمة مضافة للمنظمة". (Beesley, 2014: 23) كما عرف بأنه: "استخدام العمليات المبتكرة والمهارات لتطوير المنتجات، من خلال تحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة والوصول إلى التصاميم المرغوبة بالاعتماد على خبرة ومهارة المصممين والأدوات التي تساعدهم في ذلك". (Pichlis, 2014: 7) وأكد (Elikan) على أن تصميم المنتج ليس مشروعاً قصيراً ينتهي بإطلاق المنتج للسوق، بل هي عملية مستمرة تساعد على اكتشاف الفرص وتقديم الأفكار والحلول للمشكلات وجعلها قابلة للتنفيذ وفقاً لما تتطلبه الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Elikan, 2016: 21). ويرى (Schroeder) إن لدى معظم المنظمات عملية تطوير منتج جديد منظمة، تتبع مراحل محددة أو خطوات محددة، قد يتم تحديد هذه المراحل رسمياً في وثائق الشركة وتتطلب توقيع الموافقات من قبل الإدارة العليا بين المراحل، وإن الغرض من هذه العملية هو السيطرة على تطوير المنتج والتأكد من معالجة جميع القضايا الهامة من قبل فريق التصميم (Schroeder, 2018: 38). ومن وجهة نظر الباحثان فإن تصميم المنتج هو "الاستمرار في مراقبة الانماط السلوكية للزبائن وتفسيرها والبحث عن إمكانية تحويلها إلى منتجات مستقبلية" ويتم ذلك من خلال التركيز على موائمة المنتجات المصممة لاحتياجات الزبائن ومتطلباتهم الحالية والمتوقعة، وضمان أن يكون المنتج مرغوب من وجهة نظر الزبون، وأن يكون المنتج المصمم مميز ويضيف قيمة للزبون والمنظمة.

5. الرقابة على الجودة: أصبحت لاقتمادات الجودة مكانة هامة في قرارات المديرين واهتمامات المستهلكين. وأضحت الجودة أحد الاتجاهات الحديثة التي أولتها المؤسسات اهتماماً كبيراً بغية إيصال منتجاتها وخدماتها لزبائنها بأقل تكلفة فهي بذلك تستعمل أدوات ووظائف إدارية من بينها الرقابة من أجل متابعة خططها وتحقيق أهدافها المسطرة ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أداء المهام. فالرقابة وظيفة إدارية مهمة كما هي باقي الوظائف الإدارية ولا يمكن استمرار المنظمة بنجاح في

حال عدم وجودها أو عدم إعطاء هذه الوظيفة حقها. (Evans & Lindsay, 2005) وتمثل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المنظمة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الانتاجية مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها (المنوي، 2000: 215). كما أنها يجب أن تراعي طبيعة الصناعة التي تمارسها المنظمة إذا ما كانت صناعية أو خدمية والتركيز على الرقابة النوعية وذلك لأهميتها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح (Goetsch, & Davis, 2006: 19). فالكشف العيب مبكراً يكلف أقل لتصحيحه فيما لو استمر العيب لمراحل انتاجية متقدمة، فكلفة اكتشاف العيب وتصحيحه خلال مرحلة تصميم وتصنيع المنتج أقل فيما لو تم اكتشاف العيب قبل تسويق المنتج للمستهلك (جبالق، 2021: 67). وتعرف الرقابة على الجودة بأنها "اختيار مهني ومستقل يهدف إلى التأكد من النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة" (Corbel & Murry, 2000: 6). وتوصف ادوات الرقابة على الجودة "بأنها أدوات احصائية وغير احصائية بسيطة تستخدم لحل المشكلات" وقد تم اقتراح هذه الأدوات من قبل العلماء في اليابان وقدمها معلمو الجودة، وهي الادوات الاكثر فائدة إذ استخدمها Ishikawa في حل 95% من المشكلة المرتبطة بالجودة (Charantimath, 2017: 237). ويعد السيطرة على الجودة من أهم مؤشرات الإدارة في المنظمات، إذ أصبحت ذات اهتمام مشترك لكل المنظمات وتعد جودة المنتجات دليل مهم وحجة تسويقية فعلية (جواد وعبد الجبار، 2022: 622).

ثالثاً. صياغة استراتيجية العمليات

1. استراتيجية العمليات: تشمل إدارة العمليات جميع الأنشطة المطلوبة لتقديم منتج أو خدمة، ويشترك في العمليات العاملين والموجودات، وبالتالي فإن الطريقة التي تدار بها العمليات على المدى الطويل، تحدها استراتيجية العمليات، ومن المرجح أن يؤدي نجاح صياغتها إلى تحقيق نجاح المنظمة (Greasley, 2008: 12). تؤثر استراتيجية العمليات في القدرة التنافسية للمنظمة، فإذا صممت ونفذت بشكل جيد، فهناك فرصة جيدة لنجاح المنظمة والعكس صحيح (Stevenson, 2018: 51-52). تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وأعداد رؤية المنظمة ورسالتها وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف بعيدة الأمد وتحديد بدائل استراتيجيات لاختيار الملائم منها، وبذلك فإن القرارات الخاصة بصياغة الاستراتيجية تلزم المنظمة بمنتجات وموارد وأسواق وتكنولوجيا ضمن مدة زمنية محددة، وتحدد الإستراتيجيات المزايا التنافسية في المدى البعيد، كما أن لها وظائف عدّة وتأثيرات كبيرة على المنظمة (اللامي ومحمد، 2017، 66-67).

وتهتم استراتيجية العمليات بوضع سياسات وخطط واسعة لاستخدام موارد المنظمة لدعم أهداف الأداء طويلة المدى. وينبغي أن تكون شاملة وتتكامل مع استراتيجية المنظمة، وتتضمن إستراتيجية العمليات قرارات تتعلق بتصميم العملية والبنى التحتية اللازمة لدعم العملية، من حيث اختيار التكنولوجيا المناسبة وتحديد حجم العملية بمرور الوقت، ودوران الخزين وتحديد العملية، وتنطوي قرارات البنى التحتية على المنطق المرتبط بأنظمة التخطيط والمراقبة وضمان الجودة وهياكل دفع العمل وتنظيم وظائف العمليات (Magutu et al., 2010: 6). كذلك تحدد استراتيجية العمليات العمليات كيفية ومكان إنتاج المنتجات أو الخدمات ومستوى التكامل الرأسي في عملية الإنتاج ونشر الموارد المادية والعلاقات مع الخزين، ترتبط الاستراتيجية بدرجة التحسين استخدام التكنولوجيا في عمليات التشغيل، ومراقبة جودة الإنتاج واختيار البائعين المناسبين واختيار الموقع الجيد بالقرب من البائع والزبون (Thaha, 2015: 7).

2. مفهوم صياغة استراتيجية العمليات: يعد تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تنتهي بتحديد أحد المسارات التي ستعمل المنظمة بموجبها ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة وللإستراتيجيات الوظيفية أيضاً (رشيد وآخرون، 2022: 539). ونظراً لعدم وجود استراتيجية تدوم بشكل مستمر وإلى الأبد حتى وإن كانت متميزة فينبغي أن تواكب التغيرات المستمرة للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وأصبح من الضروري أن تقوم المنظمات بمراجعة إستراتيجياتها والتحكم فيها وتقييمها بشكل منتظم ومستمر (نجم، 2022: 602).

وتخضع صياغة استراتيجية العمليات لنفس خطوات صياغة الاستراتيجية الكلية للشركة وباستخدام نفس الأدوات التحليلية لاتخاذ القرار، إذ إن صياغة استراتيجية العمليات والاستراتيجيات الوظيفية تتكامل سوياً في المرحلة الأخيرة لتكون الاستراتيجية الكلية للشركة (Thaha, 2015: 5). وتوجد العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند صياغة استراتيجية العمليات، مثل التغيير التكنولوجي والذي يمكن أن يمثل فرصة وتهديد للمنظمة في الوقت نفسه على سبيل المثال (تلفزيون عالي الدقة، ورقائق كمبيوتر محسنة، وأنظمة هاتف خلوي محسنة) في الخدمات (معالجة الطلبات بشكل أسرع، وتسليم أسرع)، وفي العمليات (الروبوتات، الأتمتة، التصنيع بمساعدة الحاسوب، وأنظمة التصنيع المرنة)، التي تعد ميزة تنافسية للمنظم، ويمكن أن تكون تحدي بسبب الاختيارات غير الصحيحة وسوء التنفيذ وتكاليف التشغيل (Stevenson, 2018: 47). وفي السياق نفسه يشير (Garvin, 1993: 85) إلى ضرورة تركيز مديري العمليات في المنظمات الصناعية على دور التخطيط الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات وذلك من خلال وصف مراحل التخطيط الاستراتيجي التي توجه جهود وموارد التصنيع نحو تحقيق تطورات جديدة في المنظمة وصولاً إلى تطوير مزيج فعال من استراتيجيات العمليات. وينبغي أن تكون هناك رؤية واسعة لاستراتيجية العمليات تأخذ بنظر الاعتبار القرارات المختلفة وارتباطها بهيكل واحد، بدلاً من مجرد التركيز عليها كقرارات فردية (Tan & Matthews, 2009: 21).

فيما حدد (Slack) صياغة استراتيجية العمليات من خلال العمليات الخمس (5Ps) (Slack, et al., 2007:76-77):

- أ. الغرض (Purpose): يعني وضوح حول الهدف النهائي، الهدف المتحقق. والفهم المشترك للدوافع والحدود، وسياق تطوير استراتيجية العمليات
- ب. نقطة الدخول: (Point of entry) يعني التحليل والصياغة والتنفيذ.
- ج. العملية: (Process) يجب أن تكون عملية الصياغة واضحة. على المديرين الذين يشاركون في صياغة استراتيجيات العمليات الأخذ بنظر الاعتبار الملاءمة والاستدامة والمخاطرة، التي تمثل عوامل مهمة في نجاح الأهداف وتوفير تغطية شاملة لحل القضايا الحرجة.
- د. إدارة المشروع: (Project management) التأكيد على أبعاد التخطيط والموارد والوقت وآليات الاتصال وعدد من العوامل الأساسية الأخرى لنجاح إدارة المشاريع على أنها أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع.
- هـ. المشاركة (Participation): اختيار العاملين للمشاركة في عملية التنفيذ مثال، استخدام خبراء استشاريين خارجيين للحصول على الخبرة المتخصصة.

3. أبعاد صياغة استراتيجية العمليات: تتم صياغة استراتيجية العمليات في ضوء الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومحتوى رسالتها، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات والخطط الاستراتيجية فضلاً عن تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية. وبعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا إلى عملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية (الدوري، 2005: 295). وتتضمن صياغة استراتيجية العمليات الأبعاد الآتية: (Slack & Jone, 2018: 310-327):

أ. **موائمة استراتيجية العمليات:** تمثل موائمة استراتيجية العمليات بعملية التوافق بين الموارد التشغيلية ومتطلبات السوق، إذ يكون هناك درجة تقريبية من "التوافق" أو الملائمة بينهما. وعند تحقيق الموائمة، لا يحتاج الزبائن تحديد مستويات أداء العمليات، ولا تكون المنظمة لديها نقاط قوة عمليات غير مناسبة لاحتياجات السوق أو غير مستغلة في السوق. وتعد موائمة استراتيجيات العمليات الخطوة الأولى لعملية صياغة الاستراتيجية، فمن خلال مصفوفة العمليات توضح التقاطعات بين ما هو مطلوب من العمليات (من حيث تحديد الأسبقية التي يجب تحديدها لكل هدف أداء)، وكيفية تحقيق ذلك من خلال الاختيارات التي تم اتخاذها في كل مجال قرار، أي يمكن تكون بمثابة قائمة مرجعية للتأكد من أن المنظمة كانت شاملة بشكل معقول في النظر في جوانب مختلفة من استراتيجية عملياتها. ويمكن استخدام المصفوفة في وصف وصياغة وتطوير استراتيجية العمليات (Slack & Lewis, 2008: 261) لذلك فإن الهدف الأساس من صياغة استراتيجية العمليات هو الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، وفي حالة عدم وجود منافس أو غياب مبررات قوية، لذلك فإن أي محاولة لبناء الاستراتيجية يعُد ضرب من العبث (ابوقحف، 1992: 13).

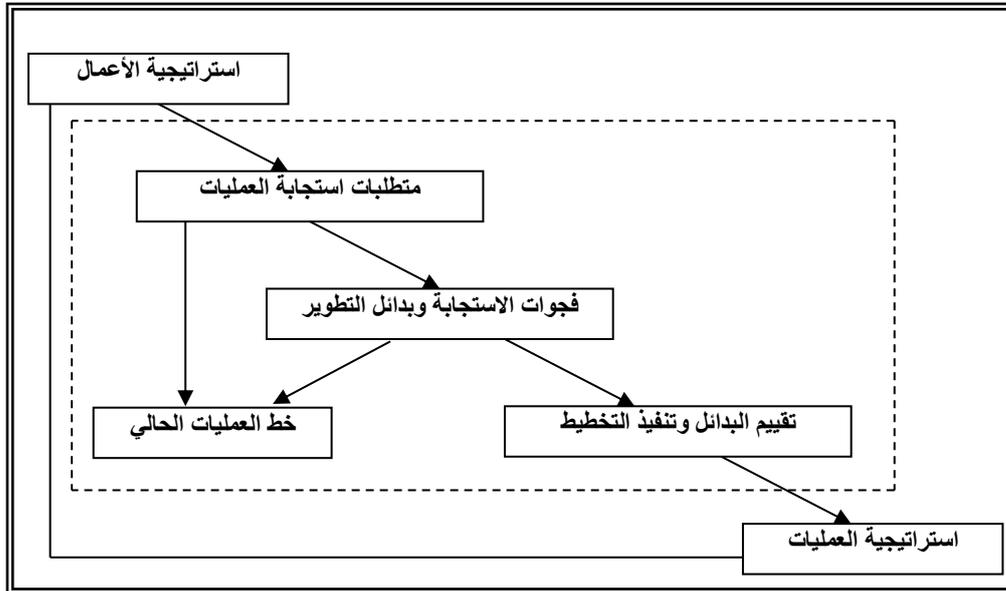
ب. **تحليل صياغة استراتيجية العمليات:** تحصل الموائمة خلال عملية صياغة الاستراتيجية، من أجل تحقيق التوافق بين متطلبات السوق وقدرات موارد العمليات، مما يتطلب تحليل متطلبات السوق وموارد العمليات، ويتضمن تحليل متطلبات السوق تحديد أنواع وكميات المنتج التي يتطلبها السوق، بينما يتضمن تحليل قدرات وموارد العمليات تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) في عملية التخطيط الفعال، فيما يساعد تحليل نقاط القوة والضعف في تحديد صورة واضحة عن الموارد والقدرات التي تمثلها، لفهم كيفية استمرار استراتيجية العمليات، وتتبع القدرات من الموجودات المهمة استراتيجياً التي تكون نادرة وصعبة في النقل والتقليد والاستبدال، وهي موجودات الأكثر صعوبة في إدارتها من تلك الموجودات المتاحة على نطاق واسع ويسهل تقليدها، لذلك ليس من السهل دائماً إجراء تحليل وتنفيذ يستند إلى هدف غير واضح، فمن الممكن تسليط الضوء على عدد من القضايا الحرجة.

رابعاً. **خطوات صياغة استراتيجية العمليات:** تقع على مديري العمليات في منظمات الأعمال مسؤولية صياغة وتطوير استراتيجية العمليات، وذلك بهدف تحقيق الدعم لاستراتيجية الأعمال، فبعد صياغة استراتيجية الأعمال يتم صياغة الاستراتيجيات الوظيفية الداعمة لها، وتعد استراتيجية العمليات إحدى تلك الاستراتيجيات التي تتطلب صياغتها خطوات عدة متسلسلة هي الآتي: (Evans, 1993: 137-138):

1. فهم أهداف الأعمال في مجالات نمو السوق واستراتيجية المنتج والبيئة التنافسية.

2. تحديد وحدات العمليات الاستراتيجية التي تقسم إلى مجاميع متشابهة من المنتجات خلال عمليات تحليل المنتج والسوق وتحديد خصائص العمليات.
3. تحديد رسالة العمليات المعتمدة على عوامل نجاح السوق الحرجة.
4. تحديد الأهداف المباشرة للتكنولوجيا والتكامل العمودي وتركيز المنظمة وسياسات التشغيل وذلك لدعم وحدات العمليات الاستراتيجية.
5. تحديد خطط العمليات الحالية والموارد المتاحة والتكنولوجيا الموجودة والفلسفة الإدارية للمنظمة.
6. تحديد مقاييس الأداء الداخلية والخارجية كالطاقة، المنفعة وكلف التشغيل والربحية والإنتاجية والجودة والاعتمادية والمرونة.
7. مقابلة العمليات المعتمدة على الأداء مع رسالة المنظمة وذلك لتحديد الفجوة وبدائل التطوير.
8. تقييم كل من الكلف والفوائد والمخاطر وكافة البدائل المتاحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية في الأمد الطويل.

إن أهم مرحلة في صياغة استراتيجية العمليات هي تحويل الاستراتيجيات التنافسية في استراتيجية الأعمال إلى قرارات التمركز (Positioning Decisions) التي تمثل أهم المجالات والأنشطة المتعلقة بإدارة العمليات التي تحدد التركيز على المنتج أو العملية وكما موضحة في الشكل رقم (2). (Krajewski & Ritzman, 2016: 59)



الشكل (2): مراحل تطوير استراتيجية العمليات

Source: Evans, James, (2016) "Applied Production and Operations Management", 4th ed., West Publishing Company, U.S.A., P.137.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف وتشخيص اجابات العينة لمتغيرات البحث: يتضمّن هذا المبحث تحليل البيانات الخاصة باستقصاء آراء عينة البحث وفق استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، باستعمال البرنامج الإحصائيّ الجاهز (SPSS) لحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ويوضح الجدول رقم (6) نتائج إجابات العينة لمتغيرات البحث بشكل إجمالي.

الجدول (6): وصف متغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)
1	عوامل النجاح الاستراتيجية	4.07	0.45	81.4	11.06
2	صياغة استراتيجيات العمليات	3.95	0.46	79.0	11.65

اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يُوضح بالجدول رقم (6) بأنَّ بعد عوامل النجاح الاستراتيجية حصل على أعلى وسط حسابي بلغ (4.07) وأهمية نسبية بلغت (81.4%) وهذا يدل على أنَّ عوامل النجاح الاستراتيجية هو المتغير الأبرز، ثم بعد صياغة استراتيجيات العمليات بوسط حسابي (3.95) مشيراً إلى عناية عالية من الشركات بهذا المتغير وبأهمية نسبية (79.0%)، وتبيّن قيم معامل الاختلاف التي تبيّن تجانس أفراد العينة في إجاباتهم، نلاحظ أنَّ عوامل النجاح الاستراتيجية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث التجانس ثم صياغة استراتيجيات العمليات.

ثانياً. اختبار التوزيع الطبيعي: يتطلب اختبار فرضيات البحث، اختبار توزيع المتغيرات، إذ إن شروط الانحدار الخطي البسيط هو أن المتغير المعتمد يتوزع توزيعاً طبيعياً باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ويوضح الجدول رقم (7) اختبار بيانات البحث لتحديد التوزيع الطبيعي.

الجدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

صياغة استراتيجيات العمليات	النجاح الاستراتيجي	المصطلحات	
60	60	N	
3.9491	4.0672	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
.46100	.45620	Std. Deviation	
.098	.095	Absolute	Most Extreme Differences
.092	.056	Positive	
-.098-	-.095-	Negative	
.762	.739	Kolmogorov-Smirnov Z	
.606	.645	Asymp. Sig. (2-tailed)	

الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن جميع قيم مستوى دلالة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على ان متغيرات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ثالثاً. اختبار فرضيات الارتباط:

1. **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الاستراتيجية وصياغة استراتيجيات العمليات).

يُوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين عوامل النجاح الاستراتيجية وصياغة استراتيجيات العمليات.

الجدول (8): معامل الارتباط بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.76	8.75	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُضح من الجدول رقم (8) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (8.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أنَّ العلاقة طردية بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصياغة استراتيجية العمليات.

وقد انبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية العمليات).

يبين الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية العمليات.

الجدول (9): معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.64	6.23	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُضح من الجدول رقم (9) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (6.23) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أنَّ العلاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية العمليات.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة عمليات الإنتاج وصياغة استراتيجية العمليات).

يبين الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين إدارة عمليات الإنتاج وصياغة استراتيجية العمليات.

الجدول (10): معامل الارتباط بين إدارة عمليات الإنتاج وصياغة استراتيجية العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.54	4.80	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُضح من الجدول رقم (10) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (4.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة عمليات الإنتاج وصياغة استراتيجية العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أنَّ العلاقة طردية بين إدارة عمليات الإنتاج وصياغة استراتيجية العمليات.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد الأفكار وصياغة استراتيجيات العمليات).

يبين الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين توليد الأفكار وصياغة استراتيجيات العمليات. الجدول (11): معامل الارتباط بين توليد الأفكار وصياغة استراتيجيات العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.70	7.34	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُتضح من الجدول رقم (11) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (7.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد الأفكار وصياغة استراتيجيات العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أنَّ العلاقة طردية بين توليد الأفكار وصياغة استراتيجيات العمليات.

د. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة استراتيجيات العمليات).

يبين الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة استراتيجيات العمليات.

الجدول (12): معامل الارتباط بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة استراتيجيات العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.63	6.07	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُتضح من الجدول رقم (12) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (6.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، مما يؤشر وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة استراتيجيات العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63) وهي قيمة موجبة، وهذا يعني أنَّ العلاقة طردية بين تصميم وتطوير المنتج وصياغة استراتيجيات العمليات.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة على الجودة وصياغة استراتيجيات العمليات).

يُوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين الرقابة على الجودة وصياغة استراتيجيات العمليات.

الجدول (13) معامل الارتباط بين الرقابة على الجودة وصياغة استراتيجيات العمليات

قيمة معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	الدلالة
0.67	6.75	58	1.99	دال

الجدول من إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يُتضح من الجدول رقم (13) أنَّ قيمة t المحسوبة بلغت (6.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (58) والبالغة (1.99)، وهذا يعني وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الجودة وصياغة استراتيجيات العمليات، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط

(0.67) وهي قيمة موجبة وهذا يعني أنّ العلاقة طردية بين الرقابة على الجودة وصياغة استراتيجية العمليات.

رابعاً. اختبار فرضية التأثير:

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات

الجدول (14): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير عوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات

صيغة استراتيجية العمليات	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الاستراتيجي	0.87	0.76	8.77	0.57	76.87	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58،1) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (76.87) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.57) والتي تعني أن (57%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها عوامل النجاح الاستراتيجي، وإن (43%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.76) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (8.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من عوامل النجاح الاستراتيجي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (76%) في صياغة استراتيجية العمليات.

وقد انبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في صياغة استراتيجية العمليات.

الجدول (15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المرونة الاستراتيجية في صياغة استراتيجية العمليات

صيغة استراتيجية العمليات	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
المرونة الاستراتيجية	1.63	0.54	6.34	0.41	40.15	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58،1) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (40.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية المرونة الاستراتيجية في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.41) والتي تعني أن (41%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها المرونة الاستراتيجية، وإن (59%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.54) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (6.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من المرونة الاستراتيجية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (54%) في صياغة استراتيجية العمليات. **ب. الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوليد الافكار في صياغة استراتيجية العمليات. الجدول (16): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير توليد الافكار في صياغة استراتيجية العمليات

الدالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد %	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	صياغة استراتيجية العمليات توليد الافكار
وجود تأثير	23.48	0.29	4.85	0.40	2.32	

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1، 58) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثين اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية لتوليد الأفكار في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.29) والتي تعني أن (29%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها توليد الأفكار، وإن (71%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.40) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (4.85) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من توليد الأفكار سوف يكون هناك زيادة بمقدار (40%) في صياغة استراتيجية العمليات. **ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتصميم وتطوير المنتج في صياغة استراتيجية العمليات.

الجدول: (17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير تصميم وتطوير المنتج في صياغة استراتيجية العمليات

الدالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد %	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	صياغة استراتيجية العمليات تصميم وتطوير المنتج
وجود تأثير	54.26	0.48	7.37	0.53	1.93	

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1، 58) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثين اعتمادًا على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (54.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية لتصميم وتطوير المنتج في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.48) والتي تعني أن (48%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها تصميم وتطوير المنتج، وإن (52%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.53) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (7.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من تصميم وتطوير المنتج سوف يكون هناك زيادة بمقدار (53%) في صياغة استراتيجية العمليات.

د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العمليات الانتاجية في صياغة استراتيجية العمليات.

الجدول (18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة العمليات الانتاجية في صياغة استراتيجية العمليات

الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد %	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	صياغة استراتيجية العمليات إدارة العمليات الانتاجية
وجود تأثير	37.88	0.40	6.15	0.39	2.52	

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1، 58) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (37.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة العمليات الانتاجية في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (40) والتي تعني أن (40%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها إدارة العمليات الانتاجية، وإن (60%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.39) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (6.15) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من إدارة العمليات الانتاجية سوف يكون هناك زيادة بمقدار (39%) في صياغة استراتيجية العمليات.

هـ. **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة على الجودة الرقابة على الجودة في صياغة استراتيجية العمليات.

الجدول (19): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة على الجودة في صياغة استراتيجية العمليات

الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد %	قيمة (t) لاختبار معامل بيتا	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	صياغة استراتيجية العمليات
وجود تأثير	44.91	0.44	6.70	0.57	1.62	الرقابة على الجودة

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1، 58) = 4.04

قيمة t الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (58) = 2.01

الجدول من عمل الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (44.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة على الجودة في صياغة استراتيجية العمليات، وبدلالة معامل بيتا الموجبة هذا يعني أن التأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.44) والتي تعني أن (44%) من التغيرات الحاصلة في صياغة استراتيجية العمليات سببها الرقابة على الجودة، وإن (56%) يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.57) وهي قيمة موجبة ودالة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (6.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة من الرقابة على الجودة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (57%) في صياغة استراتيجية العمليات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. قلة إشراك العاملين في الشركات المبحوثة في تدريبات متخصصة وخصوصاً على التقنيات الحديثة المستخدمة في عمليات الانتاج او تلك التدريبات الموجهة للعاملين في المستويات الإدارية العليا.
2. من خلال وصف متغيرات البحث وأبعادها يلاحظ الباحثان تركيز الإجابات بالاتجاه الايجابي مما يعكس تفهم ادارات الشركات مجال البحث للمفاهيم التي تبناها البحث، فضلاً عن قدرتهم وبشكل نسبي في تشخيص مضامين متغيرات البحث في الجانب الميداني.
3. ترتبط عوامل النجاح الاستراتيجي بصياغة استراتيجية العمليات بشكل إيجابي على المستوى الكلي للمتغيرات وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وعليه فإن زيادة العناية بعوامل النجاح الاستراتيجي يؤدي إلى صياغة استراتيجية عمليات فاعلة.
4. تولي الشركات المبحوثة اهتمام عالي بعوامل النجاح الاستراتيجي، واهتمام ضعيف بصياغة استراتيجية العمليات وأبعاده الفرعية الذي يعزى إلى ضعف إدراك ادارت الشركات المبحوثة بأهمية صياغة استراتيجية العمليات والمميزات المتولدة من عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وموائمتها مع قدرات المنظمة عند تصميم وصياغة الاستراتيجية.
5. أوضحت نتائج الاختبار أن للمتغير المستقل (عوامل النجاح الاستراتيجي) على المستوى الكلي أثر مباشر معنوي طردي في المتغير المعتمد (صياغة استراتيجية العمليات)، وكذلك على المستوى الجزئي متمثلاً باختبار الفرضيات الفرعية.

ثانياً. التوصيات:

1. ينبغي على الشركة الاهتمام بالمهارات والمعرفة والتدريب المتخصص التي يمتلكها المديرين كونهم مسؤولين عن صياغة الاستراتيجيات في الشركات، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين كونهم المسؤولين عن مستوى المنتجات المقدمة للزبائن.
2. يقدم البحث مقترحاً لصياغة استراتيجية العمليات يقوم على افتراضات الأطر النظرية لآراء الباحثين والكتاب، واختير بشكل عملي، ويوصي الباحثان الشركات الصناعية في محافظة نينوى أن تكون أكثر استجابة بقصد استيعاب هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في صياغة استراتيجية عملياتها.
3. ضرورة أن تتبنى إدارات الشركات المبحوثة إعادة تقييم فاعلية عوامل نجاحها الاستراتيجية بالاعتماد على بشكل أكبر على الذكاء الاستراتيجي، واستخدام مبادئه وابعاده بشكل منهجي، لما يوفره معلومات واستشعارات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات مجال البحث.
4. التأكيد على دور عوامل النجاح الاستراتيجي في صياغة استراتيجية العمليات التي توائم قدرات الشركات الصناعية وبيئة السوق المستهدف، والتي من شأنها دعم قدرات الشركة وتعزيز مركزها التنافسي.
5. ضرورة قيام الشركات الصناعية المبحوثة بدراسة مواردها بشكل دقيق وتحديد عوامل النجاح الاستراتيجية لها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية عند صياغة استراتيجية عملياتها.

المصادر**أ. المصادر العربية**

1. ابو قحف، عبد السالم، (1992)، "اساسيات الادارة الاستراتيجية " الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.
2. التميمي، أياد فاضل محمد، والخشالي، وشاكر جار الله، (2015)، " أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في البنوك التارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (3).
3. الثلجة، عبد الفتاح، (2009)، "تصميم الخط الإنتاجي وأثره على زيادة الإنتاجية"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
4. جبلاق، علي، (2021)، " ادارة الجودة"، الطبعة الاولى، المشاع المبدع للنشر والتوزيع، دمشق، سورية.
5. جواد، عباس كاظم، وعبدالجبار، زينة فائق، (2022)، " نظم المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة المنتج- بحث وصفي تحليلي لآراء عينة في الشركة العامة لتصنيع الكهربائيات"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، ص: 617-634.
6. حسين، سعد مهدي، (2007)، "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
7. حسين، وليد حسين، (2020)، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال/ دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مجلة المنصور، العدد 32، ص: 9-11.
8. الدوري، زكريا، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن.

9. رشيد، جوان سعدالله، وولي احلام ابراهيم، والطائي، محمد عبيد، (2022)، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في الخيارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عدد من القيادات الادارية في المصارف الخاصة بمحافظة اربيل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد، 60، ص: 554-532.
10. العزاوي، سامي فياض، (2009)، "رأس المال وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال / دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (19).
11. العلي، سيف سعد، وعبود، صفاء ادريس، (2022)، "أثر الوضوح الاستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عدد من التدريسيين في عدد من الجامعات الاهلية العراقية المختارة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد، 60، ص: 765-745.
12. الطائي، علي حسون، وناجي، مصطفى ناطق، (2015)، "دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الأستراتيجي/ بحث ميداني في مركز التطوير النفطي في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 82، ص: 46-70.
13. محمد، نسرين جاسم، وعصاد، مصطفى عبد العباس، (2018)، "تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 103: ص 164-193.
14. نجم، حسين عبدالجبار، (2022)، "دور مراحل الادارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، ص: 616-594.
15. نور، بيان محمد، و ابراهيم، صديق بلل، وحامد، عبدالسلام ادم، (2022)، " اثر الابتكار الاجتماعي في العلاقة بين التوجه والاستراتيجي والكفاءة- دراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في الخرطوم"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، ص: 787-766.
16. اليعقوب، سناء يوسف، (2009)، "أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (just in time) على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن.

ب. المصادر الأجنبية:

1. Arikan, C. L., & Enginoglu, D., (2016), "A Contemporary Approach to Strategic Leadership", International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.47, No.1.
2. Ayele, Workneh Yilma, (2022), "A toolbox for idea generation and evaluation: Machine learning, data-driven, and contest-driven approaches to support idea generation", Doctoral Thesis in Computer and Systems Sciences at Stockholm University, Sweden.
3. Beesley, Arden, (2014), "Service Design and Tourism", Master's Thesis of Administration Business, Copenhagen Business School, Sweden.
4. Boutellier, R. & Eurich, M., Calleja, P., "Business models of high-performance computing centres in higher education in Europe", Journal of Computing in Higher Education 25, 166–181 (2013).

5. Breetzke, D., (2019). "Knowledge exchange in improving strategic flexibility in an inter-Organizational strategic alliance", Master Thesis of Administration Business Science, University of Pretoria, South Africa.
6. Charantimath Poornima M., (2017), "Total Quality Management", 3ed, Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
7. Chen, Yang, Wang, Yi, Saggi, Nevo, Benitez, Jose and Kou, Gang, (2017), "Mproving Strategic Flexibility with Information Technologies: Insights for Firm Performance In An Emerging Economy", Journal Of Information Technology, Vol. 32, Issue (1), March. Pp 10–25.
8. Corbel, Bernad & Etmurry, Bernad, (2000), "The internal quality audit "communication approach and technique", 2th ed. McGraw-Hill, New York.
9. Das, Rama Krushna & Misra, Harekrishna, (2019), "Smart E-Governance and Sustainable Development: Strategic Alignment Assessment Framework", Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, India.
10. Dobni, C. B., & Klassen, M., (2020), "The decade of innovation: from benchmarking to execution", Journal of Business Strategy.
11. Elikan, Dina A., (2016), "Service and Product design, user experience and testing of adoption hypothesis: designing a service that connects the elderly to internet communications", of Msc, Universite De Lausanne.
12. Evans, J.R & Lindsay, W.M., (2005), "The management and control of quality", 6ed Mason, Ohio, South-Western.
13. Evans, James, (1993)," Applied Production and Operations Management", 4th ed., West Publishing Company, U.S.A., 1993, P.137.
14. Flynn, M.& Dooley, L. O'sulliva, D& Cormican, K., (2003), "Idea management for organizational innovation", International Journal of Innovation Management, 7(4), 417-442.
15. Garvin, David A. "Building a learning organization." Harvard Business Review, Vol.71, Nr.4 (July-August 1993), p: 78-91
16. Girotra, K. & Terwiesch, C., & Ulrich, K. T., (2010), "Idea generation and the quality of the best idea", Management Science, 56(4), 591-605.
17. Goetsch, D.L & Davis, S.B., (2006), "Quality management introduction to total quality management for production", processing and services, 5ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
18. Greasley, Andrew, (2008), "Operations Management", SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd.
19. Jacobs, f. Robert & chase, Richard b., (2018), operations and supply chain management, 15th ed, McGraw-Hill, New York.
20. L. Krajewski and L. Ritzman., (2016), "Operations Management: Processes and Supply Chains", 11th ed, Pearson Education Limited.
21. Magutu, Peterson Obara & Mbeche, Isaac Meroka & Nyamwange, Onserio & Mwove, Monica Nditu & Ndubai, Richard E. & Nyaanga, Richard O., (2010), "Formulation and

- Implementation of Operation Strategies Used in Solid Waste Management- Case Study of City Council of Nairobi”, *Journal of African Research in Business & Technology*, Vol.2, pp:1-22.
22. Mcadam, R., & McClelland, J., (2002), “Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas”, *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.
 23. Oestreich T. & Buytendijk F., O’Rourke J. & Hatch T., (2008), “Management Excellence: A step-by-step Strategy to Success“, An Oracle white paper.
 24. Pichlis, Danielle, (2014), “Service Design Tools for Visualising and Prototyping: A Sustainable Meal Case”, Master Theses, Aalto University.
 25. Prommarat, Pattariya & Pratoon, Karun & Muenthaisong, Kesinee, (2015) “A Conceptual Model of Strategic Organizational Flexibility Capability and Business Survival “Allied Academies International Conference, Academy of Strategic Management. Proceedings.
 26. Schroeder, Roger G.& Goldstein, Susan Meyer, (2018), “Operations Management in the Supply Chain”, Seventh Edition, McGraw-Hill.
 27. Schroeder, Roger G.& Goldstein, Susan Meyer, (2018), *Operations Management in the Supply Chain*, 7th ed, McGraw-Hill, New York.
 28. Singh, Chandan Deep & Khamba, Jaimal Singh, (2019), “Manufacturing Competency and Strategic Success in the Automobile Industry”, Taylor & Francis Group, New York, USA.
 29. Skielse, G. & Hjalmarsson, A. & Juell-Skielse, E. & Johannesson, P., & Rudmark, D, (2014), “Contests as innovation intermediaries in open data markets”, *Information Polity*, 19(3, 4), 247-262.
 30. Slack, Nigel, Chambers, Stuart and V, Robert (2007), “Operations Management”, 7th Ed, New Jersey, Mc Grow-Hill Irwin.
 31. Slack, Nigel & Lewis, Michael, Alistair, (2018), “Operations and Process Management Principles and Practice for Strategic Impact”, fifth Edition, British Library.
 32. Stevenson, William J, (2018), “Operations Management”, 13thEd, McGraw-Hill, New York.
 33. Stevenson, William J., (2018), *Operations Management*, (13th Edition), McGraw-Hill, New York.
 34. Tan, Kim Hua & Matthews, Rupert L., (2009), “Operations Strategy in Action – A guide to the theory and Practice of Implementation”, Edward Elgar Publishing Limited.
 35. Thaha, Abdurrahman Rahim, (2015), “Business Strategy Formulation and Implementation for Cetakbdg”, School of Business and Management, Institute Teknologi Bandung, Indonesia.
 36. Thomas C., (2005),” Creating Owinning Board”, *Strategic Direction journal*, Vol., (21), No. (3).
 37. Verworn, B., (2006), “How German measurement and control firms integrate market and technological knowledge into the front end of new product development”, *International Journal of Technology Management*, 34(3), 379-389.
-

38. Wheelen, T. L.; Hunger, J.D.; Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall, 2012.
39. Yang, Ping., (2015), "Enhancing intercultural communication and understanding: Team translation project as a student engagement learning approach", International Education Studies, Vol. 8 No 8.
40. Yugiong, Li; Dongmei, Z. & Fuquan, Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance", International Business & Management, Vol. 6. No.1 ,2013.
41. Zweig, J. & Hatch, J., (2001), "Strategic flexibility: The key to growth", Ivey Business Journal 65(4): 43-47.

الملحق (1) استمارة الاستبيان

المعلومات العامة
معلومات الشركة

	اسم الشركة
	تخصص الشركة (نوع الإنتاج)
	قطاع العمل (خاص، عام)
	حجم الشركة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)

المعلومات الشخصية:

1. العمر:

أقل من 20	20-30	31-40	41-50	51 فأكثر

2. المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالٍ	بكالوريوس	دبلوم فني	اعدادية	دون الاعدادية

3. مدة الخدمة

دون 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنوات	16-20 سنوات	أكثر من 20 سنة

4. المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية:

شاركت بدورات اختصاص	شاركت بدورات عامة	لم اشترك في اي دورة

5. المنصب الوظيفي:

رئيس الشركة	المدير التنفيذي	نائب المدير	رئيس قسم	مستشار	غير ذلك

3. توليد الأفكار: الطريقة التي يتم من خلالها تطوير وتقديم أفكار جديدة حول تصميم وابتكار منتجات وعمليات جديدة للشركة.

الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1. تمتلك الشركة هياكل وعمليات تخطيط تساعد في تطوير مفاهيم وأفكار جديدة للمنتجات والعمليات.					
2. تضع الشركة سياسات عمل تحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة حول تصميم وابتكار منتجات وعمليات.					
3. يعمل قسم التسويق في الشركة بدافعية للحصول على أفكار جديدة.					
4. تمتلك الشركة مصادر مختلفة لتوليد الأفكار واليات عمل فعالة لتنفيذها.					
5. تُشجع إدارة الشركة فرق العمل المتقاطعة وظيفياً لتوليد الأفكار الجديدة.					
6. تمتلك الشركة المرونة الكافية لإجراء تغييرات في العمليات لتلبية احتياجات الزبائن.					

4. تصميم وتطوير المنتج: ابتكار تصاميم لمنتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية لجعلها ذات قيمة مضافة للشركة والزبائن، وتتمثل في تحويل الأفكار إلى تصاميم فنية قابلة للإنتاج إضافة إلى وضع الخصائص والوظائف والأشكال الخاصة بمنتج معين بطريقة تمكن الشركة من مقابلة احتياجات ورغبات الزبائن.

الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1. تمتلك الشركة وحدات للهندسة وتصميم المنتج.					
2. تستخدم الشركة برامج الحاسوب CAD, CAM في تصميم منتجاتها.					
3. تأخذ عمليات التصميم بالاعتبار جمالية وشكل المنتج وملاءمته للعمل في بيئة المستخدم.					
4. تستخدم الشركة المحاكاة والنمذجة لتجريب تصاميم المنتج قبل الإنتاج.					
5. تعمل الشركة على إزالة الأنشطة غير الضرورية التي تمثل تعقيداً أو كلف في إنتاج المنتج.					
6. تمتلك أقسام الإنتاج امكانيات وقدرات لإنتاج المنتجات بدقة كبيرة بدون اي اختلاف بين الوحدات المنتجة.					
7. تستخدم الشركة اجزاء نمطية (معيارية) في تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.					

5. الرقابة على الجودة: مجموعة الأنشطة والمهام التي تستخدم في منع التباين في خصائص المنتجات، أو ضبط مخرجات النظام واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، والتأكد من مدى مناسبة المنتج ومطابقته للأغراض التي صمم من أجلها.

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الفقرات
					1. تعمل الشركة على تجربة التصميم الاولي للمنتوج في ظروف العمل الطبيعية قبل إنتاجه.
					2. تقوم الشركة بالاستثمار لشراء المعدات والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات الفحص والرقابة.
					3. تستخدم الشركة أساليب حديثة لاكتشاف الوحدات غير المطابقة للجودة ضمن المنتجات.
					4. تستثمر الشركة جزء من أرباحها في التطوير المستمر لبرامج مراقبة وسيطرة الجودة.
					5. تصمم الشركة منتج له القدرة على أداء الوظائف التي صمم من أجلها.
					6. تعمل إدارة الشركة على تخفيض نسبة شكاوى الزبائن بخصوص الجودة.
					7. تستخدم الشركة مفاهيم ضبط جودة المواد الاولية والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة.
					8. تصمم الشركة منتج له القدرة على أداء الوظائف التي صمم من أجلها.
					9. تمتلك الشركة سياسات جودة واضحة.

المحور الثاني: صياغة استراتيجية العمليات

صياغة استراتيجية العمليات: تحديد أهداف العمليات والقرارات التي تشكل استراتيجية العمليات، وترتبط صياغة استراتيجية العمليات بالموائمة بين الأهداف وقرارات العمليات على الأمد الطويل. ويقاس بدلالة:

1. **موائمة استراتيجية العمليات:** تحقيق التوافق بين موارد العمليات ومتطلبات السوق، وتعد الخطوة الاولى في صياغة استراتيجية العمليات.

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الفقرات
					1. تحقق الشركة الموائمة بين الموارد التي تمتلكها مع قرارات العمليات.
					2. تحقق الشركة التوافق بين مختلف قرارات العمليات.
					3. تتخذ إدارة الشركة قراراتها المستندة على استراتيجية العمليات والمتوافقة مع الاسبقيات التنافسية كأهداف للأداء.
					4. تعالج إدارة الشركة التقاطعات بين الأقسام الوظيفية المختلفة.
					5. تتكامل قرارات العمليات لتحقيق أهداف الاداء المحددة.
					6. تتوافق قرارات العمليات مع الأهداف الرئيسة المخططة واستراتيجية الشركة العامة
					7. تعمل الشركة على تحقيق الموائمة والتوافق بين متطلبات السوق وقدرات العمليات.
					8. تتسم استراتيجية العمليات بالتوافق مع استراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى في الشركة
					9. تتسم استراتيجية العمليات بالتوافق مع الاستراتيجية العامة للشركة
					10. تتضمن استراتيجية العمليات أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

2. تحليل صياغة استراتيجية العمليات: استخدام مجموعة من الأدوات لتحديد التغيير في البيئة الخارجية والمقدرات المميزة للشركة في بيئتها الداخلية، بما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على الوصول إلى صورة كاملة حول بيئتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية من أجل صياغة استراتيجية العمليات.

الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1. تستخدم الشركة تحليل السوق لمعرفة الموارد المتاحة والفرص والتحديات.					
2. تعمل الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في موارد العمليات.					
3. يتم صياغة استراتيجية العمليات في الشركة في ضوء تحليل المنافسين.					
4. تتضمن صياغة استراتيجية العمليات للشركة دراسة طبيعة المجهزين.					
5. يتم صياغة استراتيجية العمليات للشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق والموارد المتاحة في الشركة.					
6. تتضمن استراتيجية العمليات للشركة دراسة حاجات الزبائن ورغباتهم.					
7. يجري صياغة استراتيجية العمليات لمدة زمنية محددة.					
8. تتلاءم استراتيجية العمليات مع ظروف الأسواق والمنافسة الخارجية، وإمكانيات وقدرات الشركة الداخلية.					