

المحتوى الأخلاقي لقرارات الإنتاج والعمليات وانعكاسها على عناصر استراتيجيات العمليات

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية/بغداد(*)

الباحث: عبدالله ادهام محمدعلي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Abdullah.idham190@gmail.com

أ.د. عادل ذاکر النعمة

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Adelalnema@yahoo.com

المستخلص:

سعى هذا البحث الى تحديد دور المحتوى الأخلاقي لقرارات الإنتاج والعمليات وانعكاسها على بعض عناصر استراتيجية العمليات عبر دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، ولتحقيق ذلك تم اعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية، وقد استعمل الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع استعمال عدد من الاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات. وبشكل عام فإن البحث الحالي حاول الإجابة على التساؤل الآتي: ما طبيعة العلاقة والتأثير بين قرارات الإنتاج والعمليات بدلالة محتواها الأخلاقي واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها في الشركة قيد الدراسة؟ وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين قرارات الإنتاج والعمليات بدلالة محتواها الأخلاقي إجمالاً وانفراداً واستراتيجية العمليات بدلالة عناصرها إجمالاً وانفراداً.

2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لقرارات الإنتاج والعمليات بدلالة محتواها الأخلاقي إجمالاً وانفراداً في استراتيجية العمليات بدلالة عناصرها إجمالاً وانفراداً.

واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: اخلاقيات الاعمال، قرارات الانتاج والعمليات، عناصر استراتيجية العمليات.

The ethical content of production and operations decisions and their reflection on the elements of operations strategies: a field study in the General Company for Textile and Leather Industries/Baghdad

Prof. Dr. Adel Thaker AL-nima

College of Administration and Economics

University of Mosul

Researcher: Abdullah Idham M. Ali

College of Administration and Economics

University of Mosul

Abstract:

This research sought to determine the role of the ethical content of production and operations decisions and their reflection on some elements of the operations strategy through a field study in the General Company for Textile and Leather Industries, and to achieve this, a hypothetical model was prepared that includes the

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة: المحتوى الأخلاقي لقرارات الإنتاج والعمليات وانعكاسها على عناصر استراتيجيات العمليات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية/بغداد.

research variables as well as formulating a number of main and sub hypotheses. The researchers used the Questionnaire as a main tool to collect Data and information and use a number of statistical methods to test hypotheses. In general, the current research tried to answer the following question: What is the nature of the relationship and influence between production and operations decisions, in terms of their ethical content and operations strategy in terms of some of its elements in the company under study? The research reached a set of conclusions, the most important which are:

1. There is a statistically significant correlation relationship between production and operations decisions in terms of their ethical content completely and separately, and the operations strategy in terms of its elements completely and separately.
2. There is a statistically significant effect of production and operations decisions in terms of their ethical content completely and unilaterally in the operations strategy in terms of its elements completely and separately.

Based on that, the researchers presented a set of recommendations consistent with these conclusions.

Keywords: business ethics, production and operations decisions, elements of operations strategy.

المقدمة

تعيش منظمات الاعمال المعاصرة عموماً ولاسيما الصناعية منها في ظل تحديات عديدة أبرزها التطور التقني وانفتاح الاسواق على المستوى العالمي والوطني والذي تمثل بالمنافسة الشديدة وما ترتب عنها من ظواهر سلبية وحالات تقليد وغش وتلاعب بالمنتجات كضعف الالتزام بمواصفات المواد الاولية ومحاولات تقليد العلامات التجارية غير القانونية او غير المرخصة او حتى عدم الالتزام بالضوابط الصحية والبيئية في عمليات التصنيع نفسها كاستخدام الطاقة/تصميم المنتج/التخزين.... الخ، الامر الذي يلحق الاذى سواء على مستوى صحة الانسان سواء كان زبوناً او أحد العاملين بالمنظمة الصناعية لا بل حتى كل محتويات البيئة الطبيعية التي تعمل في وسطها. ولما كانت بيئة التصنيع العراقية التي تعمل فيها الشركات الصناعية ليست ببعيدة عن الصورة المقدمة، عليه يأتي هذا البحث لدراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرين ذو أهمية متزايدة وهما المحتوى الأخلاقي لقرارات الإنتاج والعمليات وعناصر استراتيجية العمليات، لذا فقد وجد من المناسب تناول هذين المتغيرين ضمن إطار شمولي. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث، المبحث الثاني: الجانب النظري، المبحث الثالث: الجانب الميداني، المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

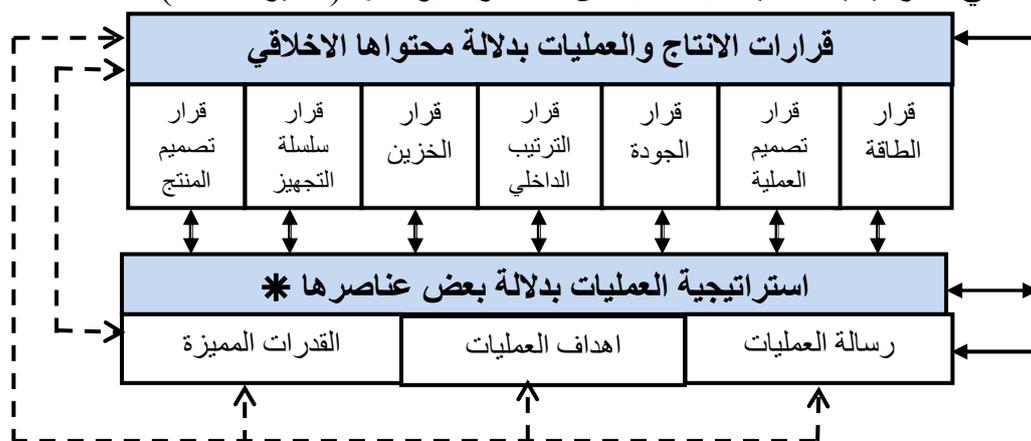
المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: يتميز المشهد المعاصر للسوق على المستوى العالمي والوطني ومنها السوق العراقي بالكم الهائل من المعروض وكثره محاولات الغش والتلاعب بالمنتجات الذي صنفته المنافسة الشديدة والمنتجين المتعددين والانفتاح غير المقيد على الاسواق العالمية والذي شكل بحد ذاته معضلة كبيرة امام سعي الشركات الصناعية للحفاظ على سمعتها وحصتها السوقية وموقعها التنافسي وبالتالي جعلها امام تحدي كبير يفرض عليها اعتماد مداخل تقوم على اساس تفكير فاعل يعتمد التركيز على الاطر الاخلاقية لضبط ممارسات تلك الشركات لأنشطتها لا سيما بعد ان ادرك الزبون المعاصر بفعل الظواهر التي تشهدها الاسواق والمشار اليها انفاً ان موضوع التزام الشركة

- بضوابط التصنيع التي لا تلحق الأذى بحياته وصحته يتصدر هواجسه وتفضيلاته، وبالتالي يمكن صياغة التساؤلات الآتية التي تعكس مشكلة البحث الحالي وعلى النحو الآتي:
1. ماذا نعني بالمحتوى الأخلاقي لقرارات الانتاج والعمليات؟ وما هي اشكال هذا المحتوى على مستوى مجالاتها؟
 2. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها واستراتيجية العمليات بدلالة عناصرها على مستوى الشركة قيد الدراسة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث الحالي في:
1. اشارة انتباه ادارات الشركات الصناعية العراقية ومنها الشركة قيد الدراسة حول هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل لما يمكن أن تسفر عنه من معطيات تعزز مستويات ادائها واعادة النظر في بناء استراتيجية عملياتها من خلال تفعيل قرارات الانتاج والعمليات بالتركيز على محتواها الاخلاقي باعتباره مدخلاً زاد التركيز عليه في ممارسات المنظمات الصناعية لأنشطتها اليوم.
 2. الوقوف على مديات العلاقة والتأثير بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي واستراتيجية العمليات بدلالة عناصرها.

ثالثاً. اهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث واهميته فان الهدف الاساس للبحث الحالي يتمحور حول تأثير وتحديد الدور الذي يمثله تجسيد المحتوى الاخلاقي لقرارات الانتاج والعمليات في استراتيجية العمليات وايضاح مضامين هذا الدور على مستوى الشركة قيد الدراسة فضلاً عن تحقيق الهدف الفرعي التالي: اختبار وتحليل العلاقات والتأثيرات بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي واستراتيجية العمليات بدلالة عناصرها وصولاً الى النتائج التي تعكس اختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة الحالية وتأشير مدى اتفاق هذه النتائج او اختلافها مع نتائج دراسات اخرى قد تقترب في معالجتها من الدراسة الحالية.

رابعاً. مخطط البحث الافتراضي: اعتمد البحث على المخطط المبين في الشكل ادناه الذي اعتمد في بنائه التصميم العمودي اذ تفرض متغيراته الكلية على وفق عملية تنازلية تتضمن متغيرين رئيسيين يتمثل الاول بقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي بوصفها (متغيراً مستقلاً) في حين يشمل الثاني استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها بوصفها (متغيراً معتمداً).



الشكل (1): مخطط البحث

← علاقة ارتباط ← - - - - - علاقة تأثير

* لا اعتبارات حددت بالمبحث الثاني.

المصدر: من اعداد الباحثان.

- خامساً. فرضيات البحث:** بناءً على ما جاء بمخطط البحث الافتراضي، فقد تم صياغة فرضيات البحث والمستمدة من هذا المخطط وكما يأتي:
1. **الفرضية الرئيسية (الأولى):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) في الشركة قيد الدراسة.
 2. **الفرضية الفرعية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين كل قرار من قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) في الشركة قيد الدراسة.
 3. **الفرضية الرئيسية (الثانية):** لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) في الشركة قيد الدراسة.
 4. **الفرضية الفرعية:** لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائية بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في كل عنصر من عناصر استراتيجية العمليات (انفراداً) في الشركة قيد الدراسة.
- سادساً. حدود البحث:**

الحدود المكانية: شملت الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية العراقية (مقر الشركة).
الحدود البشرية: تمثلت بعينة الدراسة القصدية التي شملت القيادات الادارية من مدراء مصانع وأقسام وشعب ومعاونيهم والمشرفين.
الحدود الزمنية: انحصرت في المدة التي تمت فيها الدراسة الحالية للفترة (2019/11/1-2020/8/25).

سابعاً. اساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري له على ما اتيح للباحثان من المصادر العربية والاجنبية والتي تمثلت بالمراجع العلمية كالأطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والمجلات والكتب والبحوث والمؤتمرات ذوات الصلة بالموضوع او عن طريق الشبكة الدولية (الانترنت)، اما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، واستمارة الاستبانة.

ثامناً. وصف الافراد المبحوثين: اعتمد اسلوب العينة القصدية في اختيار عينة البحث، اذ تم اختيار القيادات الادارية في المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية والمتمثلة بمجلس الادارة، ومدراء الوحدات والاقسام والشعب ومعاونيهم مقر الشركة وبعض القيادات الادارية العاملة بذات المستويات اذ تم توزيع (75) استمارة على هذه الفئات وتم استبعاد (3) استمارات منها غير صالحة لعدم اكتمال الاجابات على فقراتها واسترجاع (72) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (96%) . ويشير الجدول (1) الى خصائص الافراد المبحوثين في الشركة قيد الدراسة.

الجدول (1) خصائص الافراد المبحوثين في الشركة قيد الدراسة

| التحصيل الدراسي | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|---|-----------------|----|------------|---|-----------|----|------------|---|---------|---|---------|----|
| اخرى | | اعدادية فما دون | | دبلوم فني | | بكالوريوس | | دبلوم عالي | | ماجستير | | دكتوراه | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| - | - | ١٣,٨٩ | ١٠ | ٨,٣٤ | ٦ | ٧٢,٢٢ | ٥٢ | - | - | ٥,٥٥ | ٤ | - | -- |
| المنصب الوظيفي | | | | | | | | | | | | | |
| ادارة تنفيذية | | | | ادارة وسطي | | | | ادارة عليا | | | | | |
| العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | |
| ٣٦,١٢ | | ٢٦ | | ٤٧,٢٢ | | ٣٤ | | ١٦,٦٧ | | ١٢ | | | |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان.

1. يشير الجدول (1) الى التحصيل الدراسي: حيث يعد مؤشراً في مجال الاختيار لشغل الوظائف المتقدمة وقد تصدرت فئة البكالوريوس بقية الفئات بنسبة (72.22%) من الافراد المبحوثين.
2. كما يشير الجدول (1) الى المنصب الوظيفي: إذ يلاحظ ان نسبة الافراد المبحوثين شاغلي منصب الادارة التنفيذية بنسبة (36.11%) وهي نسبة طبيعية وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة في الشركة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتناول هذا المبحث موضوعه من خلال المحاور الآتية:

- مفهوم المحتوى الأخلاقي.
 - قرارات الانتاج والعمليات: المفهوم، المجالات، المحتوى الأخلاقي.
 - استراتيجية العمليات.
- اولاً. مفهوم المحتوى الاخلاقي: لإعطاء تصور واضح المعالم لهذا المفهوم سيتم تناوله كما يأتي:
1. مفهوم مصطلح الأخلاق: الأخلاق كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة "ethikos" وتشير الى "الشخصية او العرف او الفلسفة الأخلاقية" (Islam, 2019: 8)، وفي القاموس المحيط وردت لفظة كلمة اخلاق لتشير الى انها "السجية او الطبع، والمروءة والدين" (الفيروز آبادي، 2008: 494)، وعرفها قاموس (Oxford) بأنها "المبادئ الاخلاقية التي تحكم او تؤثر على سلوك الشخص". وذكر (Barnad, 2012: 8) بأن الاخلاق تمثل "القواعد والمبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ"، في حين وصفها (Palmer, 2015: 328) "بالأحكام المتعلقة بصواب او خطأ السلوك البشري". بناءً على ما تقدم يرى الباحثان بان الاخلاق تمثل "مجموعة مبادئ وقواعد تضبط وتوجه السلوك البشري وردود افعاله نحو الفعل، او الحدث او الموقف الصواب وبما يتناسب مع الاعراف والقيم السائدة بالمجتمع".
 2. مفهوم اخلاقيات الاعمال: عرف (barnard, 2012: 9) اخلاقيات الاعمال بأنها "القواعد المرجعية والمعايير والمبادئ الاخلاقية التي تشير الى ما إذا كان سلوك معين صواباً او خطأ في مواقف تجارية معينة"، في حين يرى (Bachmann, 2015: 2) اخلاقيات الاعمال بأنها "دراسة لحالات الاعمال والانشطة والقرارات التي تتم فيها معالجة قضايا الصواب او الخطأ". ويؤكد (Rosenqvist, 2017: 8) بأن اخلاقيات الاعمال تشير الى "الصواب والخطأ المدركين وفقاً للمعايير الاخلاقية التي يمكن تطبيقها على الاعمال"، في حين عرفها (Nirupika, 2018: 2) بأنها "القواعد والمعايير والرموز او المبادئ التي توفر مبادئ توجيهية للسلوك الصحيح من الناحية الاخلاقية والصدق في مواقف محددة".

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بان اخلاقيات الاعمال هي "مجموعة المحددات التي تحكم او تحدد السلوك البشري الذي يجب على الفرد اعتمادها في ممارسة واجباته وانشطته في اي مجال من مجالات الحياة ومنها ميدان عمله الوظيفي".

ثانياً. **قرارات الانتاج والعمليات:** المفهوم والمجالات والمحتوى الاخلاقي:

1. **مفهوم قرارات الانتاج والعمليات:** يذكر (Kragaweski, et al., 2016: 23) ان مدراء العمليات هم المسؤولون عن القرارات الرئيسية التي تؤثر في نجاح المنظمة، وذلك لان ادارة العمليات تعمل كمسار وظيفي لمناصب الادارة العليا في العديد من المنظمات، ويؤكد هذا التصور (Schroder, 2018: 6) حين اشار ان ادارة العمليات تركز على اتخاذ القرارات الخاصة بانتاج وتسليم منتجات وخدمات الشركة. تأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان قرارات الانتاج والعمليات تمثل الوظيفة الرئيسية لمدير الانتاج والعمليات بالمنظمة الصناعية وتتعلق بعملية اختيار البديل الامثل من بين مجموعة من البدائل المتاحة وفي ضوء الامكانيات المتاحة وبالتنسيق مع بقية وظائف المنظمة من اجل انتاج السلع او تقديم الخدمات باعتماد ضوابط الكلفة والجودة والوقت المطلوب والتسليم بالوقت المحدد للزبون.

2. **مجالات قرارات الانتاج والعمليات:** عند مراجعة الادبيات التي أتاحت للباحثان اتضح ان هناك وجهات نظر للكتاب والباحثين بهذا الشأن تشير الى ان هناك مجالات (تصنيفات) عديدة لقرارات الانتاج والعمليات نعرضها بالجدول (2).

الجدول (2): وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين ازاء مجالات قرارات الانتاج والعمليات

| التسلسل | الكاتب/ الباحث | مجال القرار | قرار تصميم المنتج | قرار تصميم العملية | قرار الجودة | قرار سلسلة التجهيز | قرار الموقع | قرار الطاقة | قرار التخزين | قرار الترتيب الداخلي | قرار الجدولة | قرار الصيانة | قرار الموارد البشرية |
|---------|-------------------------------|-------------|-------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|----------------------|
| ١ | الديباغ، ٢٠١١: ٥ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | |
| ٢ | Rolstadas, et al., 2012: 87 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ |
| ٣ | Reid & Sanders, 2013: 8 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| ٤ | نايف العبودي، ٢٠١٦: ١٣٣ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | |
| ٥ | الطويل وعبد الرزاق، ٢٠١٧: ٢٣٨ | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ٦ | Heizer & Render, 2017: 7 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ٧ | Slak & Iewis, 2017: 28 | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | |
| ٨ | Schroede, et al., 2018: 9 | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| ٩ | وهاب، ٢٠١٩: ١٦٠ | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| ١٠ | Ivanov, et al., 2019: 11 | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | المجموع | | ٥ | ٧ | ٧ | ٦ | ٤ | ٩ | ٦ | ٦ | ٢ | ٣ | ٢ |
| | النسبة المئوية % | | ٥٠% | ٧٠% | ٧٠% | ٦٠% | ٤٠% | ٩٠% | ٦٠% | ٦٠% | ٢٠% | ٣٠% | ٢٠% |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه. يلاحظ من الجدول (2) ان هناك اختلاف في وجهات النظر المقدمة ازاء مجالات قرارات الانتاج والعمليات، الا ان هناك قدراً من الاتفاق الكبير انها تشمل (الطاقة، تصميم العملية، الجودة، الترتيب الداخلي، الخزين، سلسلة التجهيز، تصميم المنتج) وهي المجالات التي حازت على اعلى نسبة اتفاق من وجهات النظر للكتاب والباحثين وهي المجالات (التصنيفات او الانواع) التي ستعتمدها الدراسة الحالية، ونعرض فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين هذه القرارات وكما يأتي:

- أ. **قرار الطاقة:** يشير (Krajweski, 2016: 156) ان هذا القرار يتعلق "بقدره المنظمة على تأمين المخرجات اللازمة من اجل تلبية الطلبات الحالية والمستقبلية والتي بدونها ستفقد الشركة فرص النمو والربح" كما عرف (Russell, 2011: 258) الطاقة بأنها "القدرة القصوى على الانتاج". في ضوء ما تقدم يمكن القول ان قرار الطاقة يعتبر من القرارات الاساسية لمدرء الانتاج والعمليات لدورها الفاعل على مسيرة اداء المنظمة لأنه يتعلق بمدى امكانية المنظمة الصناعية على تأمين كميات الانتاج وبما يلبي او يقابل الطلب المتوقع حصوله عليها.
- ب. **قرار تصميم العملية:** مصطلح العملية بشكل مجرد هو "مجموعة من الانشطة التي تتطلب نوع واحد او أكثر من المدخلات لإنتاج مخرجات ذات قيمة للزبون" (Kaspar, 2013: 12)، اما تصميم العملية فإنه يتعلق "باختيار وترتيب المعدات التي تحتاج عمليات النقل وكيفية حصول التكامل بين هذه المعدات وقوة العمل والمواد الأخرى" (طالب وغالي، 2011: 88). مما تقدم فان قرار تصميم العملية يتمحور حول الية حشد وتشكيل تسهيلات الانتاج المادية والمواد الاولية والقوى العاملة للعمل بشكل يضمن تأمين المخرجات المطلوبة من نظام الانتاج بالتوقيت المناسب وبأعلى مستوى من الكفاءة في استخدام الموارد.
- ج. **قرار الجودة:** تشكل جودة المنتج شريان الحياة للمنظمة الصناعية والعلامة التجارية المشهورة هي القوة الدافعة لتطورها (Peng & Ning, 2020: 1)، اذ ينظر الزبائن الى الجودة على انها التزام مشترك من ادارة المنظمة مع استراتيجيتها والتي تدعو الى تحقيق التميز في جميع جوانب المنتجات والخدمات والقدرة على تلبية احتياجات الزبون (Iqbal, 2012: 9). ويصف (Slack, 2016: 573) الجودة بأنها "التوافق مع توقعات الزبائن". في ضوء ما تقدم يمكن القول بان الجودة هي حالة دائمة التغيير وتخضع للتغيرات المنظمة مع الوقت والذوق وتنطبق على المنتجات والخدمات والاشخاص والعمليات وتستلزم تلبية توقعات الزبائن او تجاوزها في ضوء محددات لا بد من توافرها في المنتجات او الخدمات المقدمة والتي تمثل اساساً لإشباع الزبون منها.
- د. **قرار الترتيب الداخلي:** ويتعلق بترتيب انواع التسهيلات المادية (الآلات، معدات... الخ) او تخطيط مواقع اقسام المصنع وتتابعها في مساحة معينة وهو امر مهم في تصميم كل من انظمة التصنيع والخدمات (Oheba, 2012: 21)، ويشير (Reid & Sanders, 2013: 373) ان قرار الترتيب الداخلي يتعلق "باتخاذ القرار بشأن أفضل ترتيب مادي لجميع الموارد التي تشغل مساحة داخل المنظمة". وفي ضوء ما تقدم فإن قرار الترتيب الداخلي يتضمن الترتيب والتنظيم لأقسام الانتاج والخدمات ومحطات العمل وانواع التسهيلات المادية ضمن النظام الانتاجي داخل المنظمة من اجل ضمان تدفق العملية الانتاجية بكفاءة وفاعلية.
- هـ. **قرار الخزين:** يعد الخزين أحد اصول الاعمال الكبير، والذي يعتبر بمثابة رصيد احتياطي للطلب/ العرض من اجل تسهيل تأمين استمرارية خدمة الزبائن (Hadadan, 2016: 6)، ويذكر (Nemeckova, 2016: 13) بأن الخزين يمثل "الوحدات التي تم انتاجها ولم يتم استهلاكها بعد". وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الخزين يمثل أحد الاركان الاساسية لإدامة استمرار العملية الانتاجية الا ان القرار المتوازن والرشيد في تأمين المخزون والاحتفاظ به لا بد ان يكون مبنياً على توازن يحقق التدفق المستمر الكفوء والفاعل للعملية الانتاجية انطلاقاً من حقيقة ان

الخزين هو جزء من رأس المال للمنظمة مجتمعة بأشكال مادية مختلفة (مواد اولية، مستلزمات انتاج، سلع تامة... الخ).

و. **قرار سلسلة التجهيز:** تعبر سلسلة التجهيز عن الجهد المبذول لتحويل الموارد الطبيعية والمواد الخام والمكونات الى منتج نهائي يتم تسليمه للزبون (Singh & Verm, 2018, 3868) ويتضمن الشكل العام لسلسلة التجهيز كل من (الموردين، الشركات المصنعة، الزبائن)، كما يشمل ايضاً جميع الشركات التي يمر من خلالها المنتج قبل الوصول الى المستخدم النهائي. (Hruby, 2018: 23). في ضوء ما تقدم يمكن القول بان سلسلة التجهيز هي شبكة أنشطة ومهام وتسهيلات متسلسلة تضم جميع الافراد والمنظمات والأنشطة والمعلومات والتي يتم من خلالها تأمين تدفق كفاء وفاعل للسلع والخدمات من نقطة الحصول على المواد الاولية لتصنيع المنتجات وحتى وصولها الى وجهتها النهائية (الزبون).

ز. **قرار تصميم المنتج:** يقصد بمصطلح تصميم المنتج اما تصميم منتج جديد تماماً ليتم تسويقه فيما بعد او قد يتعلق ايضاً بالتغييرات التي قد تطرأ على تصميم منتج موجود قائم لغرض تطويره، والمطلوب في كلتا الحالتين هو بلوغ اقصى مستويات رضا الزبون وتحقيق نتيجة تجارية ايجابية للمنظمة (Blaskovic, 2018: 12). مما تقدم يمكن القول بأن تصميم المنتج يتمثل بمجموعة المتطلبات التي لا بد من استخدامها من قبل المصمم للمنتج في تصميمه والتي تحدد هيئته او صورته المطلوبة من اجل تلبية احتياجات ورغبات الزبائن التي يأمل من هذا التصميم اشباعها.

3. **المحتوى الاخلاقي لقرارات الانتاج والعمليات:** اما بخصوص المحتوى الاخلاقي لمجالات قرارات الانتاج والعمليات فالجدول (3) يعرض وجهات النظر التي قدمها بعض الباحثين والكتاب والتي اتيح للباحثان الاطلاع عليها.

الجدول (3): المحتوى الاخلاقي لمجالات قرارات الانتاج والعمليات المعتمدة بالدراسة الحالية وفق وجهات النظر لعدد من الكتاب والباحثين

| ت | مجال القرار | المحتوى الاخلاقي |
|----|----------------------|--|
| 1. | قرار الطاقة | سياسات العمل والتوظيف، تقلبات ساعات العمل، ساعات العمل غير الاجتماعية، تغطية الخدمة في حالات الطوارئ. |
| 2. | قرار تصميم العملية | سلامة العاملين، التخلص من مخلفات الانتاج، تقليل الملوثات (الضوضاء، الانبعاث الحراري)، ترشيد استخدام الطاقة. |
| 3. | قرار الجودة | احترام الضمانات، تجنب العيوب الخفية، سلامة الزبائن، سلامة العاملين، تقديم منتجات امينة وسهلة الاستخدام قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن المتجددة. |
| 4. | قرار الترتيب الداخلي | سلامة العاملين وسهولة حركتهم، سهولة حركة اليات ومعدات العمل، سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة. |
| 5. | قرار الخزين | سلامة العاملين، سلامة المخزون، التخلص من المخلفات، كفاءة استخدام الطاقة، عدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الازمات والكوارث. |
| 6. | قرار سلسلة التجهيز | تعزيز ودعم مسؤوليات صاحب العمل، علاقات ايجابية بين الموردين والزبائن، حماية المعلومات السرية، القوانين واللوائح والاتفاقات السارية، تجنب التصرفات غير اللائقة. |

| ت | مجال القرار | المحتوى الاخلاقي |
|----|-------------------|--|
| 7. | قرار تصميم المنتج | سلامة الزبائن، مراعاة نشاط التسويق والقوانين السائدة ومواصفات المواد الاولية المستخدمة وصلاحيتها، مراعاة الطاقة المستهلكة وانعكاسها على المواقع والبيئة والعاملين. |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الاتية: (الغالي والعامري، 2010: 2) (Slack, 2013: 682)، (Reid & Sander, 2013: 13)، (يحيى، 2017: 56)، (Stevenson, 2018: 29) (Haizer, 2017: 46).

ثالثاً. استراتيجية العمليات: يغطي هذا الجانب موضوعه من خلال محورين وكما يأتي:

1. مفهوم استراتيجية العمليات: تناول العديد من الباحثين والكتاب في ميدان الاعمال مفهوم مصطلح استراتيجية العمليات بالدراسة والتحليل وعرضو عددا من المفاهيم لهذا المصطلح من وجهات نظر متعددة والجدول يعرض ما اتيح للباحثان من هذه المفاهيم.

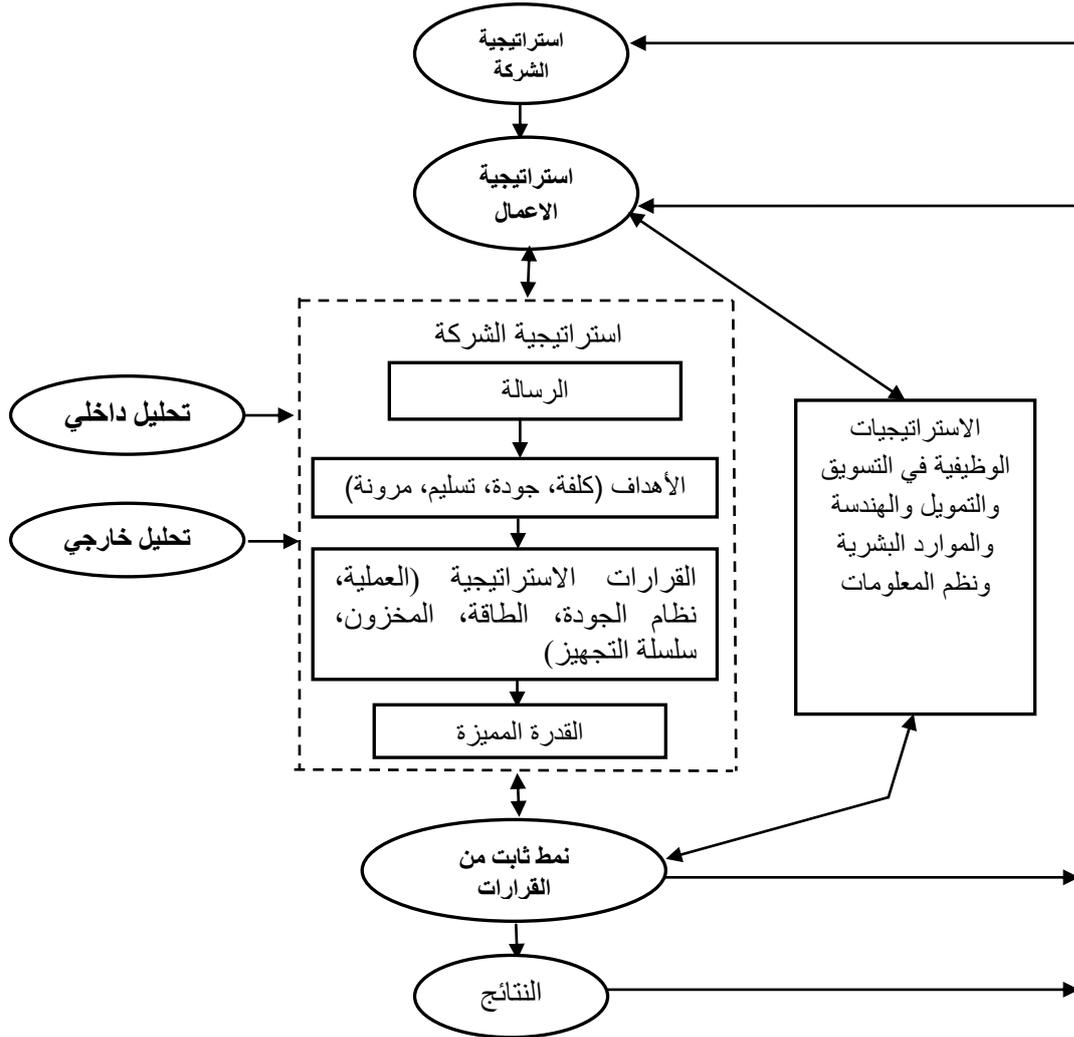
الجدول (4): وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين ازاء مفهوم استراتيجية العمليات

| المصدر | المفهوم |
|------------------------|---|
| Vergara, 2012: 12 | خطة عمل طويلة الاجل للنظام الفرعي للعمليات والتي تتضمن الأهداف التي يتعين تحقيقها ومسارات العمل وكذلك تخصيص الموارد لمختلف المنتجات والوظائف. |
| Atsiaya, 2013: 1 | خطة طويلة المدى لوظيفة العمليات التي تحدد تصميم واستخدام الموارد لدعم استراتيجية الأعمال. |
| Mokeira, 2014: 2 | النمط الكلي للقرارات التي تشكل القدرات طويلة الأجل لعملية ما ومساهمتها في الاستراتيجية الكلية. |
| Scur & heinz, 2016: 29 | مزيج من العديد من القدرات والاجراءات التنظيمية التي لها تأثير على المدى الطويل. |
| Njenia, 2018, 15 | انظمة تتبناها الشركة لتكون قادرة على تحديد مواردها وميزاتها الفريدة والاستفادة منها. |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناءً على ما تم عرضه من مفاهيم لمصطلح استراتيجية العمليات كما جاء بالجدول (4) يرى الباحثان بان استراتيجية العمليات هي "احدى الاستراتيجيات الوظيفية للشركة الهادفة لدعم استراتيجياتها الرئيسية من خلال الموازنة بين موارد العمليات ومتطلبات السوق وبين مخرجاتها".

2. عناصر استراتيجية العمليات: يعتبر (Schroder) من اوائل الرواد المنظرين في مجال الفكر الاستراتيجي لإدارة الانتاج والعمليات وقد جاء ذلك من خلال تتبع الباحثان لمؤلفاته بهذا الشأن واخرها المؤلف (Operation Management in the Supply Chain 2018) والذي يمثل الاحدث مقارنة بمؤلفات اقرانه امثال (Heizer & Render, Krajewski, Slack, Chase) واتيح للباحثان الاطلاع عليه، لذلك سيعتمد البحث الحالي نموذج استراتيجية العمليات الذي قدمه (Schroder) والموضح بالشكل (2) في تناوله لمضامين هذا البحث، وبالتالي فإن البحث الحالي سيعتمد عناصر استراتيجية العمليات التي قدمها ذلك النموذج بالشكل (2) موضوع هذا البحث:



الشكل (2): نموذج استراتيجية العمليات

Source: Schroder. G.R., 2018, operation management in the supply chain, 7th ed, MC Graw- Hill, new york, USA, p.21.

يلاحظ من الشكل (2) أن استراتيجية العمليات تتشكل من أربعة عناصر وهي (رسالة العمليات، أهداف العمليات، القرارات الاستراتيجية، القدرة المميزة) والتي يضمها الصندوق المتقطع بالشكل (2) وتمثل قلب استراتيجية العمليات، أما العناصر الأخرى فتمثل المدخلات والمخرجات من عملية تطوير هذه الاستراتيجية، إلا أن ما ينبغي الوقوف عنده هنا أن القرارات الاستراتيجية بهذا النموذج تمثل بالواقع المجالات لأكثر قرارات الإنتاج والعمليات التي اعتمدها الدراسة الحالية وقد تناولها بالتفصيل في محور سابق بهذا البحث عليه وتحاشياً للتكرار سيتم التركيز على بعض العناصر (ثلاثة) للنموذج المذكور في هذا البحث ومحاور معالجتها في جانبها العلمي وكما يأتي:

أ. **رسالة العمليات:** يرى (Schroder, 2018: 22) ضرورة أن يكون لكل عملية رسالة مرتبطة باستراتيجية الأعمال ومتسقة مع بقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وهذه الرسالة تمثل "العبارات الدائمة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المماثلة، كما تحدد مجال عملياتها من حيث المنتج والسوق" (David, 2015: 44). ويذكر (Reid & Sander, 2013: 32) أن

الرسالة هي "بيان يحدد الاعمال التي تقوم بها المنظمة ومن هم زبائنها وكيف تساهم معتقداتها الاساسية في تشكيل اعمالها". في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن رسالة العمليات هي بمثابة الدليل او المرشد لإدارة العمليات للإسهام في تحديد توجه الشركة ازاء تحقيق أهدافها.

ب. **اهداف العمليات:** تمثل الأهداف بشكل عام النتائج النهائية لأي نشاط مخطط له (Wheelen, et al., 2018: 491)، ويذكر (Hill, 2015: 16) بأن الهدف هو حالة المستقبل المرغوبة الدقيقة والقابلة للقياس التي تحاول الشركة تحقيقها، وفيما يتعلق باستراتيجية العمليات فأن الأهداف الأربعة المشتركة للعمليات هي (الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) وفي حالات معينة يمكن اضافة أهداف أخرى مثل (الابتكار، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الاستدامة، البيئة والاخلاق) (Lynch, 2018: 1) مع ملاحظة ضرورة أن تستمد الاهداف في استراتيجية العمليات من رسالة العمليات وتشكل اعادة صياغتها للرسالة من حيث الكمية والقابلية للقياس، وينبغي أن تكون الأهداف طويلة المدى من (5-10) سنوات لتكون ذات طابع استراتيجي (Schroder, 2015: 22). في ضوء ما تقدم يمكن القول ان اهداف العمليات هي النتائج النهائية والتي تسعى ادارة العمليات الى تحقيقها.

ج. **القدرة المميزة:** يعتقد (Schroder, 2018: 24) بأن جميع العمليات بالمنظمة الصناعية يجب أن تكون لديها قدرات مميزة تميزها عن المنافسين، حيث عرف (Mwanakatwe & Mussa, 2011: 14) القدرة المميزة بأنها "مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من توفير فائدة خاصة للزبائن". في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن القدرة المميزة تمثل مجموعة السمات او المعارف، والمهارات، التقنيات، الموارد، التي تمتلكها المنظمة وتنفرد بها عن منافسيها.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يقدم هذا المبحث عرضاً ومناقشة لنتائج اختبار الفرضيات (الرئيسة الأولى والثانية) للبحث والفرضيات الفرعية المتفرعة عنهم وكما يأتي:

اولاً. نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (مجتمعة) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (مجتمعة) على مستوى الشركة قيد الدراسة والتي نصت عليها الفرضية (الرئيسة الأولى)

الجدول (5): نتائج اختبار (علاقة الارتباط) بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (مجتمعة) واستراتيجية الانتاج والعمليات بدلالة عناصرها (مجتمعة) على مستوى الشركة قيد الدراسة

| قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (مجتمعة) | المتغير المعتمد |
|---|---|
| 0.862 | المتغير المستقل |
| | استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (مجتمعة) |

*P<0.05

N=72

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).
 يلاحظ من معطيات الجدول (5) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (مجتمعة) واستراتيجية الانتاج والعمليات بدلالة بعض عناصرها (مجتمعة) على مستوى الشركة قيد الدراسة بدلالة قيمة معامل الارتباط

(المؤشر الكلي) البالغة (0.862) عند مستوى المعنوية (0.05) وفي ذلك إشارة على قوة العلاقة بين المتغيرين وهذا يدل على أن لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (مجتمعة) بهذه الدراسة والتي تمثل محور وظيفته ادارة العمليات كان لها استخدام أكبر في بناء ونجاح استراتيجية العمليات بدلالة بعض ابعادها (مجتمعة) والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، وهذه النتيجة تتفق مع ما اشار اليه (Russell, 2011: 25) بأن وظيفة العمليات تساعد في تطوير استراتيجية العمليات من خلال انشاء طرق جديدة لتقديم الاولويات التنافسية للشركة الى الزبون. وتأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية الرئيسة (الأولى) وتقبل الفرضية البديلة على مستوى الشركة قيد الدراسة.

ثانياً. نتائج اختبار علاقات الارتباط ومناقشتها بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (مجتمعة) على مستوى الشركة قيد الدراسة والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة عن الفرضية (الرئيسة الأولى). الجدول (6) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة

| قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) | | | | | | | المتغير المعتمد |
|---|------------|--------|--------------|--------|------------|--------|---|
| | | | | | | | المتغير المستقل |
| قرار تصميم | قرار سلسلة | قرار | قرار الترتيب | قرار | قرار تصميم | قرار | استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (مجتمعة) |
| المنتج | التجهيز | الخزين | الداخلي | الجودة | العملية | الطاقة | |
| *٠,٧٢٢ | *٠,٧٥٦ | *٠,٦٨٩ | *٠,٧٦٩ | *٠,٧٦٥ | *٠,٦٢٧ | *٠,٨١٧ | |

*P<0.05

N=72

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

1. العلاقة بين (قرار الطاقة) بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين نتائج التحليل في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار الطاقة بدلالة محتواها الاخلاقي بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.817*) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل أن لقرار الطاقة بدلالة محتواها الاخلاقي (سياسات العمل والتوظيف، تقلبات ساعات العمل تغطية حاجات السوق... الخ) سيكون لها اسهام في فاعلية استراتيجية العمليات بدلالة بعض ابعادها (اجمالياً)، وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب اليه (Krajewski, 2016: 156) حينما اشار الى أن قرارات الطاقة المتعلقة بالعمليات يجب اتخاذها في ضوء الدور الذي تلعبه العمليات داخل المنظمة لأن تغير طاقة العمليات سيكون له تأثير على العمليات الأخرى داخل المنظمة وعلى هذا النحو يكون لقرار الطاقة أثراً على مجالات وظيفية مختارة في جميع انحاء المنظمة.

2. العلاقة بين قرار (تصميم العملية) بدلالة محتواها الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين قرار (تصميم العملية) بدلالة محتواها الاخلاقي (سلامة العاملين، ترشيد استخدام الطاقة، تقليل الملوثات. الخ) بوصفه متغير (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط

البالغة (0.627*) عند مستوى المعنوية (0.05) وفي هذا إشارة الى أن هذا القرار من خلال مضامينه الاخلاقية له دوراً في انجاح استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) في الشركة قيد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع اشار اليه (البغدادي، عادل وآخرون، 2016: 217) وذكر أن الاهتمام بإعادة تصميم العمليات سيزيد فرص المشروع في تحقيق أهدافه وغاياته.

3. العلاقة بين قرار (الجودة) بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار (الجودة) بدلالة محتواه الاخلاقي (احترام الضمانات، تجنب العيوب، سلامة العاملين، تقديم السلع... الخ) بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.765*) عند مستوى المعنوية (0.05) ويستدل من هذه النتيجة أن سعي ادارة العمليات في الشركة قيد الدراسة التركيز على البعد الاخلاقي في جودة السلع والعمليات يكون له الاسهام الواضح في تطبيق تعزيز نجاح استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً)، وتأتي هذه العلاقة لتكون مماثلة لحد بين مع أورده (Slack, 2016: 172) من أن تحسينات الجودة تؤثر على الجوانب الأخرى لأداء العمليات.

4. العلاقة بين قرار (الترتيب الداخلي) بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار (الترتيب الداخلي) بدلالة محتواه الاخلاقي بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.769*) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن هذا القرار لإدارة العمليات بدلالة محتواه الاخلاقي (سلامة العاملين، سهولة حركتهم، نظافة بيئة العمل... الخ) له اسهام في استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) وهذه النتيجة تماثل لحد بعيد مع اشار اليه (Haizer, 2016: 370) من أن الترتيب الداخلي له تأثير على استراتيجيته لأنه يحدد الاولويات التنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالطاقة، العمليات، المرونة، الكثافة، وكذلك نوعية حياة العمل والاستعمال مع الزبائن.

5. العلاقة بين (قرار الخزين) بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار الخزين بدلالة محتواه الاخلاقي (سلامة المخازن، كفاءة استخدام الطاقة، سلامة العاملين، التخلص من النفايات... الخ) بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.689*) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تشير الى أن هذا القرار بمضامينه الاخلاقية يعكس إدراك ادارة العمليات بالشركة قيد الدراسة لدوره الفاعل في استراتيجيات عملياتها بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) وتتفق هذه النتيجة مع اشار اليه (Krajewski, 2016: 399) من أن المخزون يؤثر بشكل كبير على مجمل العمليات اليومية للمنظمة.

6. العلاقة بين قرار (سلسلة التجهيز) بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة: تبين النتائج في الجدول (6) وجود

علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار (سلسلة التجهيز) بدلالة محتواه الاخلاقي (علاقات ايجابية مع اصحاب العلاقة، الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تجنب التصرفات غير اللائقة... الخ) بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغ (0.756*) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن سعي ادارة العمليات في الشركة قيد الدراسة بضرورة ادراك الابعاد الاخلاقية لهذا القرار سيكون له انعكاساً على استراتيجيتها بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) وتلتقي هذه النتيجة مع ما بينه (الطويل والعبادي، 2014: 84) من أن أنشطة ادارة سلسلة التجهيز اذا ما تم التنسيق فيما بينها وتنفيذها بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي الى تأثيرها بأبعاد استراتيجية العمليات للمنظمة الصناعية.

7. العلاقة بين قرار (تصميم المنتج) بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً): تبين النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قرار (تصميم المنتج) بدلالة محتواه الاخلاقي (سلامة الزبائن، التأثير الاجتماعي للمنتج، مراعات نشاط التسويق والقوانين ... الخ) بوصفه متغيراً (مستقلاً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض ابعادها بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.722*) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن ادراك ادارة العمليات في الشركة قيد الدراسة للمحتوى الاخلاقي لهذا القرار سيكون له الاسهام في بناء استراتيجية عملياتها بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) وهذه النتيجة تؤكد ما ذهب اليه (Schroder, 2016: 36) من أن قرار تصميم المنتج يجب أن يعكس استراتيجية العمليات. وتأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (الفرعية) المتفرعة عن الفرضية الرئيسية (الأولى) وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى الشركة قيد الدراسة.

ثالثاً. نتائج (اختبار تأثير) قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) في الشركة قيد الدراسة والتي نصت على الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (7): نتائج اختبار (علاقات التأثير) لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة

| F | | R ² | قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) | | المتغير المستقل |
|----------|----------|----------------|---|-------|---|
| الجدولية | المحسوبة | | β1 | β0 | المتغير المعتمد |
| 4.001 | 205.78 | 0.746 | 0.863 (14.34) | 1.025 | استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) |

يشير الى قيمة (T) المحسوبة (1,671) (1, 68) d.f N=72 *P<0.05

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

يلاحظ من الجدول (7) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) بوصفه متغيراً (مستقلاً) في استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (205.78*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة والبالغة (4.001) عند

درجتي حرية (1، 68) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.746) وهذا يعني أن (74.6%) من الاختلافات المفسرة في استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجملاً) تعود الى تأثير قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجملاً) ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلة في النموذج الانحدار اصلاً ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.863) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (14,34*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي حرية (1، 68). وهذه النتيجة يستدل منها أن تركيز ادارة العمليات بالشركة قيد الدراسة على المحتوى الاخلاقي في قرارات الانتاج والعمليات (اجملاً) والتي اعتمدها الدارسة الحالية لها الاسهام في اعداد استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجملاً) التي اعتمدها الدراسة الحالية.

تأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (الرئيسة الثانية) وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى الشركة قيد الدراسة.

رابعاً. نتائج (اختبار تأثير) قرارات الانتاج والعمليات بدلالات محتواها الاخلاقي (اجملاً) في استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (انفراداً) على مستوى الشركة قيد الدراسة والتي نصت عليها (الفرضية الفرعية) المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (8): نتائج اختبار (علاقات التأثير) لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجملاً) في استراتيجيات العمليات بدلالة بعض عناصرها (انفراداً) على مستوى الشركة قيد الدراسة

| F | | R^2 | قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجملاً) | | المتغير المعتمد | |
|----------|----------|-------|---|-----------|-------------------|------------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | β_1 | β_0 | المتغير المستقل | |
| 4.001 | *83.32 | 0.543 | 0.737 (9.128) | 0.940 | رسالة العمليات | استراتيجية العمليات |
| 4.001 | *176.3 | 0.716 | 0.846 (13.28) | 1.078 | اهداف العمليات | بدلالة بعض عناصرها |
| 4.001 | *89.02 | 0.560 | 0.748 (9.435) | 1.056 | القدرة المميزة | (انفراداً) |

يشير الى قيمة (T) المحسوبة (1,671) d.f (1, 68) N=72 *P<0.05

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

1. تأثير قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجملاً) في العنصر (رسالة العمليات):

يلاحظ من الجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة وعلاقة معنوية احصائية لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجملاً) باعتباره متغيراً (مستقلاً) في العنصر (رسالة العمليات) باعتباره متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (83.32*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها والبالغة (4.001) عند درجتي حرية (1، 68) ومستوى المعنوية (0.05) فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.543)، وهذا يشير الى أن (54.3%) من الاختلافات الحاصلة في العنصر (رسالة العمليات) يعود للمتغير المستقل وأن النسبة الباقية البالغة (45.7%) قد تعود كمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او لمتغيرات غير داخلة في انحدار اصلاً،

ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) واختبار (T) لها يلاحظ أن هناك تأثير معنوياً للمتغيرات المستقلة بدلالة محتواها (اجمالياً) في العنصر (رسالة العمليات) بدلالة قيمة (β_1) المحسوبة والبالغة (0.737) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.128*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها أي تعد (1.671) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة قد تتفق مع ما اشار اليه (Russell, 2011) من أهمية قيام الادارة العليا بمشاركة جميع المستويات بالمنظمة بوضع خطة استراتيجية للشركة بما يتوافق مع رسالتها ورؤيتها ومتطلبات الزبائن وظروف العمل.

2. تأثير قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في العنصر (أهداف العمليات):

يلاحظ من الجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) باعتباره متغيراً (مستقلاً) في (أهداف العمليات) باعتباره متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (176.3*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها والبالغة (4.001) عند درجتي حرية (1، 68) ومستوى المعنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.716)، وهذا يشير الى أن (71.6%) من الاختلافات الحاصلة في العنصر (أهداف العمليات) يعود للمتغير وأن النسبة الباقية والبالغة (28.4%) قد تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او لمتغيرات غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً ومن خلال متابعة معامل (β_1) واختبار (T) لها يلاحظ أن هناك تأثير معنوياً للمتغير المستقل بدلالة محتواها (اجمالياً) في العنصر (أهداف العمليات) بدلالة قيمة (β_1) المحسوبة والبالغة (0.846) وقيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (13.28*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها والبالغة (1.671) عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تتفق مع ما اشار اليه (Shirindze, 2015: 11) من أن القرارات الاستراتيجية أمر مهم بالمنظمة حيث انها تمثل العمليات المستخدمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها، كما ينبغي على قرارات الانتاج والعمليات تعزيز الأهداف التنافسية للمنظمة (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة). (Krajewski, 2016).

3. تأثير قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في العنصر (القدرات المميزة):

يلاحظ من الجدول (8) وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) باعتباره متغيراً (مستقلاً) في العنصر (القدرات المميزة) باعتباره متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (89.02*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها والبالغة (4.001) عند درجتي حرية (1، 68) ومستوى المعنوية (0.05) فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.560)، وهذا يشير الى أن (56%) من الاختلافات الحاصلة في العنصر (القدرات المميزة) يعود للمتغير المستقل وأن النسبة الباقية والبالغة (44%) قد تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او لمتغيرات غير داخلية في انموذج الانحدار اصلاً ومن خلال متابعة قيمة (β_1) واختبار (T) لها يلاحظ أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل بدلالة محتواها (اجمالياً) في العنصر (القدرات المميزة) بدلالة قيمة (β_1) المحسوبة والبالغة (0.748) وقيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (9.435*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة لها والبالغة (1.671) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة أكدها (Koay & Morkov, 2011: 2) من أن كلاً من القدرات الديناميكية والعمليات تلعب دوراً في عملية تطوير القدرات المميزة للمنظمة. تأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (الفرعية المتفرعة) عن الفرضية الرئيسية (الثانية) وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى الشركة قيد الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوي بين قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل قرار من قرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواه الاخلاقي (انفراداً) واستراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة.
3. تحقق وجود تأثير معنوي لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في استراتيجية العمليات بدلالة بعض عناصرها (اجمالياً) على مستوى الشركة قيد الدراسة.
4. تحقق وجود تأثير معنوي لقرارات الانتاج والعمليات بدلالة محتواها الاخلاقي (اجمالياً) في كل عنصر من عناصر استراتيجية العمليات (انفراداً) على مستوى الشركة قيد الدراسة.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة تعميق الاهتمام لدى القيادات الادارية تحديداً والعاملين بشكل عام في الشركة قيد الدراسة لضرورة الالتزام بالضوابط الاخلاقية سواء على مستوى صنع القرار او الممارسات والنشاطات اليومية نظراً لدورها الفاعل في نجاح استراتيجية عمليات الشركة وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي بالسوق.
2. ينبغي على ادارة الشركة قيد الدراسة أن تدرك حقيقة دور المحتوى الاخلاقي وتضمينه عند اعداد خططها ورسم استراتيجياتها باعتبار ذلك سبيلاً لتعزيز نجاحها وأن يشكل هذا التوجه محور بناء الثقة لدى زبائنها والتفاعل المستمر المتصاعد مع منتجات الشركة.
3. على ادارة الشركة قيد الدراسة السعي المستمر لتشجيع عاملها وتحفيزهم على ضرورة إدراك حقيقة الاطر الأخلاقية في اداء واجباتهم نظراً لانعكاس ذلك على فاعلية شركتهم في سوقها وأن يشكل الالتزام بهذه الاطر سلوكاً مميزاً لهم لأن الأخلاق وعدم التزام بذلك سوف لن يكونوا في مأمن من انعكاساته السلبية على صحتهم وعوائد عملهم بسبب هذا الاخفاق.
4. ضرورة اطلاع ادارة الشركة قيد الدراسة على تجارب الشركات العالمية في مجال الالتزام بالاطر الاخلاقية في ممارساتها ورسم استراتيجياتها وانعكاس ذلك على ربحيتها وموقعها في تفضيلات الزبون بالتعامل المستمر والمتصاعد لها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. البغدادي، عادل هادي، 2016، تأثير إعادة تصميم العملية في الميز بإدارة المشاريع: حالة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللدائن وصناعة الاغطية البلاستيكية، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 1.
2. الدباغ، ايمان احمد صالح، 2011، دور إعادة هندسة عمليات الاعمال في تعزيز بعض قرارات الإنتاج والعمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. طالب، علاء فرحان وغالي، حسين حريجة، 2011، استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. الطويل، أكرم احمد عبد الرزاق، مآرب حازم، 2017، دراسة ابعاد استراتيجية وحدة الاعمال وفق نموذج Treacy & Wiersema في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة/ولدي في الموصل/مجلة الدنانير، العدد (11).
5. الطويل، أكرم احمد والعبادي، علي وليد حازم، 2014، الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي: دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، المؤتمر العلمي الثاني، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية-جامعة الانبار، عدد خاص.
6. الغالبي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي، 2010، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال (الاعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. الفيروز ابادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، 2008، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر.
8. نايف، أسعد كاظم والعبودي، حيدر عبد المحسن، 2016، أثر عمليات إدارة المعرفة في قرارات العمليات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، المجلد 13، العدد 37.
9. وهاب، زينب صلاح، 2019، تأثير تطبيق استراتيجيات التخطيط الإجمالي في بعض قرارات إدارة العمليات: دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 44.
10. يحيى، زورقي، 2017، اخلاقيات الاعمال والفساد الإداري للموظف العام: دراسة لمديرية الضرائب لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Atsiaya, S., A., 2013, operation strategy and firm-level competitiveness among savings and credit co-operative societies in Nairabi County/Kenya, master thesis, university of Nairobi.
2. Bachmann, b., 2015, Concepts of ethical Leader ship and their potential implementation organization operational perspective, degree Ph.D. Edinburgh napier university.
3. Barnard, L., D., 2012, Assessing some aspects of managerial ethics within the south African business environment, master thesis, university of north-west.
4. Blaskovic, D., 2018, Operational management on the example of aplastic production company, master thesis polytechnic of karlovac.
5. David, F., R., & David, F., R., 2015, Strategic management concepts and cases: a competitive advantage approach, 15 th ed, person, new York, USA.
6. Hadadan, E., K., 2016, Inventory optimization through integration of marketing and supply chain management, master thesis, university of GAVLE.
7. Heizer, j., Render, B., Munson, C., 2017, Operations management: sustainability and supply chain management, 12 th ed, pearson, USA.
8. Hill, C., W., L., 2015, strategic management theory, 11 th ed, Cengagw Learning, USA.
9. Hruby, k., 2018, Stuiies inventory control for smooth processes, master thesis, brno university of technology.

10. Iqbal, T., 2012, Investigating the relationship between quality management and production, degree Ph. D. University of Bradford.
11. Islam, m., A., 2019, implementing ethical standards in business: an example of Bangladesh: garment industry, master thesis, Tallinn university of technology.
12. Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., Schoenberger, J., 2019, global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value, 2 nd ed, springer, Switzerland.
13. Kaspar, A., 2013, Production process improvement, master thesis, Brno university of technology.
14. Koay, Z., W., & Markov, D., E., 2011, core competence development: paradigm and practical implementations, master thesis, blekinge institute of technology.
15. Kragewski, L., j., Malhotra, M., Ritzman, L., 2016, Operation management: processes and supply chains, 11 th ed, pearson, USA.
16. Lynch, A., C., 2018, the impact of continuous improvement methods on a firm's competitive priorities: empirical evidence from the customer's perspective in the aerospace industry, degree Ph. D., university of Wichita state.
17. Mokeira, D., 2014, Operations strategy and competitiveness of media houses in Kenya, master thesis, university of Nairobi.
18. Mwanakatwe, E., M., & Mussa, J., N., 2011, customer relations influence and its relationship with core competence: a case of mobile communication service providers, master thesis, Blekinge institute of technology Sweden.
19. Nemckova, M., 2016, Proposals for improvement inventory management system master thesis, brno university of technology.
20. Nirupika, 2018, towards the development of an integrated ethical decision- making framework for srilankan accountants: a developing country context, degree Ph. D. University of Waikato.
21. Njenga, R., w., 2018, Operations strategies and operational performance of architectural consulting firms in Nairobi, master thesis, university of Nairobi.
22. Oheba, J., 2012, a new framework considering uncertainty for facility Layout problem, degree Ph.D. university of Manchester.
23. Palmer, D., E., 2015, handbook of research on business ethics and corporate responsibilities, igi-globl, USA.
24. Peng, y., & Ning, L., 2020, Study on Quality decisions in supply chain considering the Lagged time and retailers competition, Hindawi, doi. Org/ 10. 1155/ 2020/ 7488967.
25. Reid, R., D., & Sanders, n., R., 2013, Operation management: an integrated approach, 5 th ed, wiley & sons, USA.
26. Rolstadas, A., Henriksen, B., O'Sullivan, D., 2012, Manufacturing outsourcing: a knowledge perspective, e book, springer- verlage London.
27. Rosenqvist, R., 2017, Creating an ethical check list for clothing business European perspective, master thesis, centria university of applied sciences.
28. Russell, R., s., & Taylor, B., W., 2011, Operations management: creating value along the supply chain, 7 th ed, wiley & sons, USA.

29. Schroder, R. & Goldstein, s., m., 2018, Operations management in the supply chain: decisions and cases, 7 th ed, McGraw- Hill, new york, USA.
30. Scur, G., & Heinz, G., 2016, The environmental dimension in the context of the operations strategy of the saopaulo's ABC region automotive manufactures, Review of business management, vol., 8, no 60, pp290- 304, Dol: 10. 7819/ rbgv V/8i60.2/995.
31. Shirindza, 2015, Understanding the factors that enable and inhibit strategic decision-making effectiveness, master thesis, university of preetaria.
32. Singh, D., & Verma, A., 2017 Inventory management in supply chain, materials today: proceedings, p p3867- 3872.
33. Slack, N., Jones,A., Johnston,R., 2013, operation management: 7 th ed, pearson, USA.
34. Slack, N., & Lewis, M., 2017, Operation strategy, 5 th ed, person, new york, USA.
35. Slack, N., Jones,A., Johnston,R., 2016, Operation management, 8 th ed pearson, usa.
36. Stevenson, W., D., 2018, Operations management, 13 th ed, McGraw Hill, new york, USA.
37. Vergara, J.,A., A., 2012, Impact of human management on operations strategy results in the caldian manufacturing industry, master thesis, national university of Colombia.
38. Wheelen, Th., L., 2018, "Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability", 15 th ed, pearson, USA.