

الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي دراسة
في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل^(*)

**The Sequential Effect Of The Supply Chain Management Activities and The
Dimensions Of The Operations' Strategy in Marketing Performance - Study at The
state Company for Ready Made Ware in Mosul**

علي وليد حازم العبادي
مدرس مساعد - قسم الإدارة الصناعية

الدكتور أكرم أحمد الطويل
أستاذ - رئيس قسم الإدارة الصناعية

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

Ali W. Al- Abaade
Assistant Lecturer

Akram A. Al-Taweel
Prof. Dr

Department of Industrial Management / University of Mosul
awaleed70@yahoo.com

akramahmadaltaweel@yahoo.com

المستخلص

سعى البحث إلى تحديد الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي، إذ تُعد أنشطة إدارة سلسلة التجهيز من الأنشطة المهمة في الشركة التي إذا ما تمّ التنسيق بينها وتنفيذها بشكل صحيح، فإن ذلك سوف يؤدي إلى التأثير بأبعاد إستراتيجية العمليات وبالتالي من خلالها ستمكن الشركة من تحسين أدائها التسويقي. وقد سعى الباحثان لتضمين بحثهما الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي لدراسة الأثر التتابعي للمتغير المستقل والمتمثل بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء التسويقي من خلال المتغير الوسيط المتمثل بأبعاد إستراتيجية العمليات. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: ما طبيعة الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي في الشركة قيد البحث؟ وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: 1/ تحقق وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على مستوى الشركة قيد البحث. 2/ تحقق وجود تأثير معنوي بين متغيرات البحث في مستوى الشركة قيد البحث. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

Abstract

This study Try to determine the sequential effect of the supply chain management activities and the dimensions of the operations' strategy on the marketing performance, The activities of supply chain management are considered some of the important company activities which if they were coordinated and implemented properly, will influence the dimensions of the operations' strategic, and thus the company will be able to improve its marketing performance. Thus, the researchers sought to include of these variables in the

^(*) بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل" مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الأنبار والمقام تحت عنوان " بالمعرفة الإدارية والاقتصادية تسمو الشعوب وتتحقق الرفاهية" للفترة من 23 - 24 / 10 / 2013.

current study within a holistic framework to study the of sequential impact of the independent variable embodied in the activities of supply chain management on the dependent variable represented by the marketing performance through the mediator variable of the dimensions of operations' strategy, In general, tries to find the answer to the following question: What is the nature of the sequential impact of supply chain management activities and the dimensions of the operations' strategy in marketing performance? And the researcher to a set of conclusions, including:1/ Significant correlations between the variables of the study were verified at the level of the investigated company. 2/ A significant effect was verified between the study variables at the level of the investigated company. Depending on the conclusions reached by the researchers has provided a number of proposals consistent with these conclusions.

المقدمة: تشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توقيير المنتجات التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. وقد اهتمت الشركات بالأداء التسويقي الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات، وقد برزت أهمية دراسة أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي في أدبيات إدارة سلسلة التجهيز وإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق. واعتماداً على ما تقدم فان موضوع الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي يستحق الدراسة لأهميته في تطوير شركاتنا وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو، الأمر الذي يتطلب تحديد هذا التأثير في الصناعة بمحافظة نينوى ممثلة بالشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. وقد تضمن هذا البحث على المباحث الآتية: (المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجانب الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات).

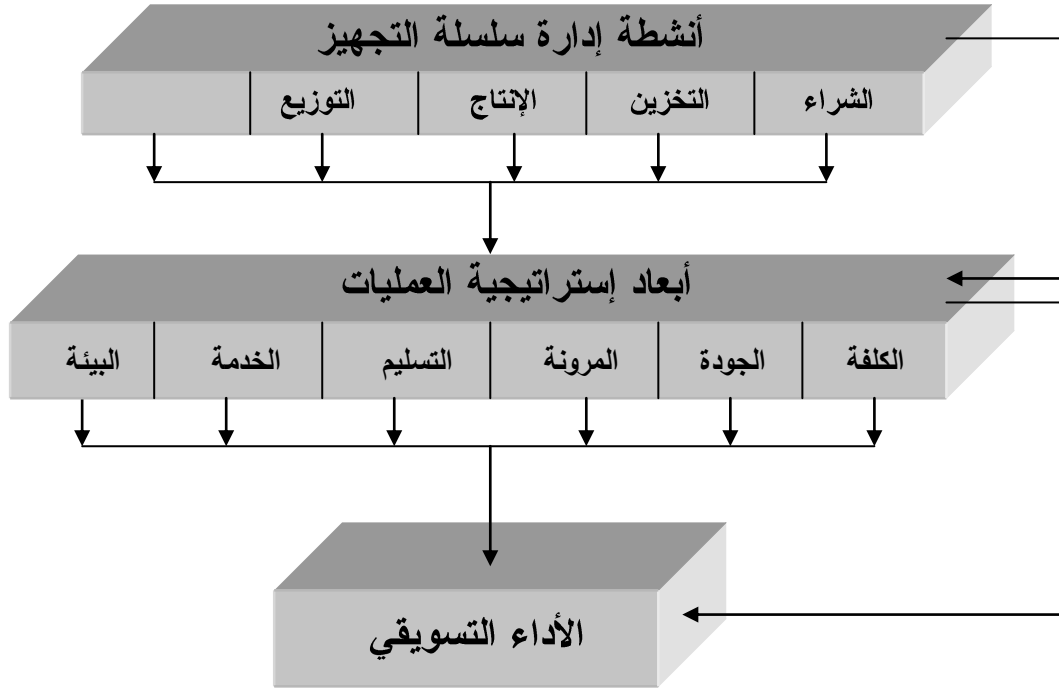
المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- مشكلة البحث: أخذت المواضيع الخاصة بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي تستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الشركات في الدول بعامه والدول الصناعية بخاصة وذلك لأهميتهما في تطوير تلك الشركات، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في صناعتنا اليوم نرى أن هناك ضرورة لبيان الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي لشركاتنا الصناعية. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما طبيعة الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي في الشركة قيد البحث.

ثانياً- أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي: 1/ تقديم مفاهيم نظرية لإدارة الشركة قيد البحث عن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي. 2/ محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي للشركة قيد البحث.

ثالثاً- **أنموذج البحث:** تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير إلى الأثر المتتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي.



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعاً وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً في الشركة قيد البحث، وتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً في الشركة قيد البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً والأداء التسويقي في الشركة قيد البحث، وتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي في الشركة قيد البحث.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعاً في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً في الشركة قيد البحث. وتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً في الشركة قيد البحث.

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعاً في الأداء التسويقي في الشركة قيد البحث، وتنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي في الشركة قيد البحث.

خامساً- منهج البحث: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

سادساً- حدود البحث:1/الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل.2/الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم، فضلاً عن مدة المقابلة مع بعض المدراء بهدف الحصول على معلومات تفيد البحث أي من (2010/10/7) إلى (2011/8/18) .3/ الحدود البشرية: لقد شكلت القيادات الإدارية من شاعلي الوظائف الآتية (مدير عام، معاون مدير عام، مدير مصنع، مدير قسم، وكيل مدير قسم، مدير شعبة، وكيل مدير شعبة).

سابعاً- أساليب جمع البيانات: 1/ اعتمد الباحثان في تغطية البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها. 2/ استمارة الاستبانة: تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات أنشطة إدارة سلسلة التجهيز على بعض الكتاب ومنهم (Pride&Ferrell, 1997) (Russell&Taylor, 2000) (البكري، 2006) (Waller, 2003) (Hugos, 2003) (Stanton,et.al, 2004) (Tseng,et.al, 2005) (Chopra & Meindl, 2007) (Monczka,et.al, 2009) (الزرگاني، 2009) . كما تم اعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات أبعاد إستراتيجية العمليات بالاعتماد على بعض الكتاب ومنهم:(Evans&Collier,2007)(Reid&Sanders,2002)(Davis,et.al,2003)(Galloway, et.al,2000) (Evans,1997) (النعمي وآخرون،2009) (اليونس، 2008)(Heizer&Render,1999) (Dess,et.al, 2007) (السمان، 2008) (جبرين، 2009) (الطائي والعلاق، 2009). كما تم اعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات الأداء التسويقي بالاعتماد على بعض الكتاب ومنهم: (أبونبعة،2002) (Lamb,et.al, 2004) (Stevenson, 2007) (Agle,et.al, 2006) (Suleyman,2010).

ثامناً- الوسائل الإحصائية: استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد عينة البحث وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج: (التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل التحديد، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار F، اختبار T، وجرت المعالجة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج Spss V18).

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- أنشطة إدارة سلسلة التجهيز: يتضمن هذا المحور الآتي:

1- مفهوم إدارة سلسلة التجهيز: أوضح كل من (Heizer&Render,2008,434) بأن إدارة سلسلة التجهيز"هي تحقيق التكامل بين الأنشطة التي تحصل على المواد وتحويلها إلى منتجات وسيطة ومنتجات نهائية وتسليمها إلى الزبائن

* أنموذج استمارة الاستبانة (الملحق 1).

من خلال نظام التوزيع". وأشار (Beattie,2009,4) أن إدارة سلسلة التجهيز "هي المراقبة وتحليل المعلومات والمواد والموارد المالية عندما تتحرك من المجهز إلى المصنع إلى الزبون، يتطلب التنسيق والتكامل لكلا التدفقات داخل الشركات وبينها لتحويل المنتج من المادة الخام إلى منتجات نهائية". في حين عرفها (Krajewski,et.al,2010,24) بأنها "تزامن عمليات الشركة مع عمليات تجهيزها وزبائنها لموافقة تدفق المواد والمعلومات مع احتياجات الزبائن".

2- أنشطة إدارة سلسلة التجهيز: اتفق كل من (Blanchard, 2010) (Monczka,et.al, 2009) (Heizer&Render,2008) (Chopra& Meindl,2007) (Klemencic, 2006) على أن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز تتمثل بالآتي:

أ- نشاط الشراء: الشراء نشاط مسؤول عن الحصول على احتياجات الشركة من المواد الخام والأجزاء والمعدات والمهمات الأخرى بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التجهيز المناسب ويضيف البعض الخدمة المناسبة التي تُعد ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للمواد (إدريس والمرسي، 2009، 66). وبين (Foyce,2006,202) أن نشاط الشراء "يسهم في اختيار المجهزين ويُقيم علاقات مفيدة بشكل متبادل معهم، فبدون تجهيز جيد وبدون شراء متفوق فإن سلاسل التجهيز لن تتنافس بفاعلية في السوق، ومع هذا فإن أهمية الشراء لا تتضمن كلفة المنتجات التي يتم شراؤها فحسب بل أكثر من ذلك هناك عوامل مهمة أخرى تشمل جودة المنتجات وتوقيت تسليم المنتجات وكل ذلك يُمكن أن يكون له تأثير مهم في العمليات".

ب- نشاط التخزين: التخزين نشاط ينتشر على طول سلسلة التجهيز ويتضمن كل شيء من المادة الأولية الداخلة في عملية إنتاج المنتجات النهائية إلى الاحتفاظ بها من قبل المنتجين والموزعين وتجار الجملة في سلسلة التجهيز (Hugos,2003,12)، وبين (Narmadha,et.al,2010,180) أن دور نشاط التخزين يتمثل بتنسيق الأعمال في كل أقسام الشركة خصوصاً المبيعات، الإنتاج، التسويق، كذلك الاحتفاظ بمستوى مناسب من المخزون لغرض إرضاء الزبائن. ويرى (Nezhad,et.al,2011,167) أن التخزين يُعد نشاطاً أساساً مهماً في سلسلة التجهيز ويعمل بطريقة كفوءة وفعالة، إذ يلعب التخزين دوراً مهماً في تخفيض التكاليف الكلية في سلسلة التجهيز، ويمثل الغرض الرئيس من ممارسات إدارة التخزين في سلسلة التجهيز في كل شركات الإنتاج هو أن تكون المواد المطلوبة جاهزة في الوقت المحدد مسبقاً وبأدنى حد من التكاليف.

ت- نشاط الإنتاج: الإنتاج يشير إلى طاقة سلسلة التجهيز على صنع المنتجات و تخزينها، وسائل الإنتاج مصانع ومخازن، القرار الأساس الذي يواجهه المدراء عند اتخاذ قرارات الإنتاج هو كيفية حل المبادلات بين الاستجابة والمرونة، إذا يتم إنشاء المصانع والمخازن مع كمية من الطاقة الفائضة فإنها يُمكن أن تكون مرنة جداً وتستجيب بسرعة للتغيرات الكبيرة في الطلب على المنتجات (Hugos,2003,12)، وأشار (Yigitbasioglu,2004,5) إلى أن "شركات التصنيع تشتري المواد الأولية لإنتاج المنتجات التي يُمكن بيعها من أجل الربح، فالعمليات الرئيسة ذات العلاقة بهذا النشاط هي الشراء والتصنيع وهي عملية مهمة لتنسيق تدفق مواد الإنتاج بسهولة، فالنقص في التجهيزات سيوقف الإنتاج، وإذا كان الخزين الضروري غير متوفر سيؤدي ذلك إلى نتائج خطيرة للشركة، كما لا يمكنها أن تقابل الطلب، فخسارة المبيعات سوف تنتقل إلى خسارة الأرباح، فضلاً عن انخفاض السيولة وفقدان الزبائن".

ث- نشاط التوزيع: يُعد توزيع المنتجات من مخازن الشركة إلى منافذ البيع بالجملة خطوة لإضافة القيمة، بالرغم من أن خصائص المنتجات لا تتغير، وفي الحقيقية أن المنتجات تضيف قيمة في نظر الزبون عندما تكون في المتجر، وإضافة القيمة تتمثل من خلال كلفة نشاط الخدمة أو التوزيع المادي (Waller,2003,527). ويبيّن (Rodrigue,2005,9) أن كفاءة التوزيع مرتبطة بمستوى التكامل الوظيفي على طول سلاسل التجهيز وهذه الكفاءة لا تتوقف على التدفقات المادية فقط الناتجة عن طريق الوظائف المختلفة (الإنتاج، التوزيع المادي، خدمات ما بعد البيع وغيرها) ولكن كيف تكون هذه العناصر مرتبطة على نحو جيد مع بعضها البعض، منذ بداية النقل وهو مكون رئيس في التكامل الوظيفي وإلى عملية التوزيع. وأشار (الطائي وآخرون، 2007، 252) أن للتوزيع ركنين أساسيين هما منافذ التوزيع (قنوات التوزيع) والتوزيع المادي (نقل، خزن، مناولة،.... وغيرها) وتمثل منافذ التوزيع حلقة الوصل بين الشركة المنتجة والمشتري، في حين أن التوزيع المادي يتعلق بانتقال المنتجات بالكمية اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين.

ج- نشاط النقل: نشاط النقل يتضمن حركة المواد من المجهز إلى وسائل الإنتاج في الشركة، ومن خلال وسائل الإنتاج يتم تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، وحركة المنتجات النهائية إلى مراكز التوزيع، ويُعد النقل رابط حيوي لتدفق المواد في سلسلة التجهيز (Jain,et.al,2004,6)، وأوضح (Bowersox,et.al,2007,167) بأن شركات النقل تقدم خدمتين رئيسيتين هما:

- حركة المنتجات: وتكون على شكل مواد، مكونات، منتجات تامة الصنع، والقيمة الأساسية التي يُقدمها نشاط النقل هو حركة المخزون إلى الجهات المحددة وحركة المنتجات على طول سلسلة التجهيز، فضلاً عن ذلك نشاط النقل يكون ضرورياً في الشراء، الإنتاج، خدمة الزبون.

- خزن المنتجات: أي خزن المنتجات في عربة النقل عندما يتم نقلها إلى المكان الذي تنتهي به الشحنة.

ثانياً- أبعاد إستراتيجية العمليات: يتضمن هذا المحور الآتي:

1- مفهوم إستراتيجية العمليات: أشار (Slack,et.at,2004,67) أن إستراتيجية العمليات هي النمط الكلي للقرارات والأنشطة التي تحدد أهداف كل قسم وعملياته، من أجل المساهمة في دعم إستراتيجية أعمال الشركة. وأضاف (Schroeder,2007,19) بأنها "إستراتيجية وظيفة العمليات التي ترتبط بإستراتيجية الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، والتي تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للشركة. وأوضح (Chase,et.al,2007,24) بأن إستراتيجية العمليات هي " الإستراتيجية التي تهتم بوضع الخطط والسياسات الواسعة لاستخدام موارد الشركة لدعم إستراتيجية التنافس طويلة الأجل للشركة بشكل أفضل.

2- أبعاد إستراتيجية العمليات: اتفق (الحماش، 2010) (Shen,et.al,2008) (Burgos,2001) (Angell&Klassen,1999) (Sharma&Vredenburg,1998) على أن أبعاد إستراتيجية العمليات تتمثل بالآتي:

أ- بعد الكلفة: أشار (Machillam&Tampoe,2000,87) "إلى أن ميزة الكلفة المنخفضة تُعد ميزة واضحة للزبون، إذ يكون الزبون على الأغلب مراعيّاً جداً للأسعار وسوف يختار الأسعار المناسبة له". وأوضح (Krajewski&Ritzman,2005,62) "أن تقديم منتجات بأسعار مناسبة يمكن أن تزيد من الطلب على هذه المنتجات أي زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس الكلفة يترتب عليه الاهتمام من قبل مدراء العمليات نحو تخفيض كلف العمل والمواد الأولية والمصاريف الأخرى من خلال نظام يُصمم لتخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتوج".

وبيّن (Evans&Collier,2007,124) أن الشركة تتمكن من تخفيض الكلف من خلال الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة، فضلاً عن عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات، ويُعد ذلك من الأمور المهمة لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم إستراتيجية الشركة لجعلها فائدة في مجال خفض الكلف".

ب- بعد الجودة: يتفق (Chase,*et.al*,2007,25) (Davis,*et.al*,2003,34) "على إمكانية تقسيم الجودة على قسمين: جودة تصميم المنتج و جودة العملية، فجودة تصميم المنتج تُشير إلى مجموعة من الخصائص التي يحتويها المنتج، وأن الغرض من إنشاء المستوى الملائم للجودة هو التركيز على متطلبات الزبون، والمنتجات ذات الجودة المميزة سينظر إليها على أنها مكلفة للغاية على عكس المنتجات ذات الجودة الرديئة، ومن الناحية الأخرى أن المنتجات ذات الجودة المميزة تُكلف الزبائن ولكن من جهة أخرى تقدم منافع كثيرة لهم. وتعد جودة العملية أمراً مهماً في كل أجزاء السوق، إذ الغرض من جودة العملية إنتاج منتجات خالية من العيوب وذلك لأن الزبائن يرغبون في منتجات صالحة للاستخدام". وبيّن (Evans&Collier,2007,124) أنه من "خلال بعد الجودة تتمكن الشركة من تحقيق حصة سوقية أكبر، ومعدل عائد على الاستثمار عالٍ، والدخول إلى الأسواق بسرعة، فضلاً عن تحسين سمعتها وتحقيق رضا الزبون".

ت- بعد المرونة: أشار (Russell&Taylor,2004,35) " إلى أن المرونة أصبحت سلاحاً تنافسياً وهي تتضمن القابلية على إنتاج منتجات متنوعة وبمقدار واسع وتقديم منتجات جديدة و تطوير المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لاحتياجات الزبون". ويتفق (محسن والنجار، 2009، 60) (Krajewski&*et.al*, 2007,53) (Slack,*et.al*,2004,52) (Markland ,1995,84) على أن المرونة تتضمن:

- مرونة المنتج: وهي قابلية الشركة على مسايرة التغييرات في تصاميم المنتجات وذلك للإيفاء بمتطلبات الزبائن.
- مرونة الحجم: تعني القابلية على تغيير معدلات الإنتاج زيادة أو نقصان للاستجابة للتغييرات في طلبات الزبائن.
ث- بعد التسليم: أوضح (Hill,2000) أن التسليم يعني تجهيز طلبات (أوامر) المنتجات في الوقت المتفق عليه، وإن هذا المعيار ينشئ الأهلية فالطلبات التي تفقد حساسية التأهيل يعني أنها تتجاوز الوقت المتفق عليه الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية، وإذا لم تحسن الشركات التسليم في الوقت فإنها لا تحصل على فرصة التنافس، فالتسليم في الوقت هو عامل تنافسي ويقاس بوساطة الزبائن. وفي وظيفة التصنيع فإن التسليم في الوقت يتضمن اعتبارات الطاقة، الجدولة، التخزين، المواد تحت التصنيع، والمنتجات النهائية (السمان، 2008، 162)، وأشار (Evans&Collier,2007,127) إلى أن تخفيض الوقت يؤدي إلى تحقيق هدفين هما: 1- سرعة إجراء العمليات فضلاً عن تحسين الاستجابة لاحتياجات الزبائن وفي الوقت المحدد. 2- تبسيط العمليات من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية.

ج- بعد الخدمة: يرى (Davis,*et.al*,2003,36) "أنه لغرض الحصول على الميزة التنافسية، يجب على الشركات أن تُقدم خدمة ذات قيمة مضافة. وأشار (Dess,*et.al*,2007,82) "إلى أن بُعد الخدمة يُمثل نشاطاً أساسياً يتضمن الفعاليات جميعها المرتبطة بتقديم الخدمات لتحسين المنتجات أو الحفاظ على قيمتها، مثل نصب، تركيب، تصليح، توفير قطع غيار، وتطوير المنتجات".

ح- بعد البيئة: كانت دراسة (Booger and Hadson, 2007) من بين دراسات البيئة التي حاولت إيجاد ربط مباشر بين سلوكيات المُنتِجين الضارة بالبيئة ومدى تحقيق هؤلاء المُنتِجين للأرباح المادية المنشودة. فقد تبين للباحثين أن الريح المادي قد يتحقق لهؤلاء المُنتِجين على المدى القصير، بيد أن الريح الاجتماعي يتضاءل، وهذا بدوره يؤدي على المدى البعيد إلى انحسار الأرباح المادية، إذ يبدأ المُنتِجون المسيئون للبيئة بخسارة حصصهم السوقية بحكم تلاشي قاعدة زياتهم وتحولهم إلى المنافسين الموجهين بالبيئة. ويرى الباحثان أن النجاحات المتحققة للعديد من الشركات الرائدة في العالم اليوم تعود بالدرجة الأساس إلى سمعتها الطيبة كشركات موجهة بالحس البيئي والإنساني، وليس لمجرد أنها شركات تمتلك أساليب تسويقية أو إنتاجية فعالة (الطائي والعلاق، 2009، 7). وعندما ناقش توجه الشركة نحو حماية البيئة فسيتم التركيز على القدرة لتقديم منتجات خضراء بعد المنتجات التي تقدمها الشركة هي بمثابة الجسر الذي يربط الشركة بالزبائن. إذ إن اتجاهات حماية البيئة والزبون سيتم إيصالها للزبون من خلال المنتجات التي يتم تقديمها (الدوري والسعيد، 2009، 12).

ثالثاً- الأداء التسويقي: يتضمن هذا المحور الآتي:

1- مفهوم الأداء التسويقي: أوضح (Daft, 2003, 10) على أنه "قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة". وأضاف (Ambler & Roberts, 2005, 2) أن "الأداء التسويقي أساساً مُتعدد الأبعاد، قد تحتاج الشركة على الأقل العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل وهو الهدف المشترك بين الشركات". وفي السياق ذاته يتفق (الطار، 2010، 300) (هاشم، 2010، 200) على تعريف الأداء التسويقي بأنه "مدى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية".

2- أبعاد الأداء التسويقي: اتفق (الكبي، 2010) (العزاوي ويحيى، 2008) (Hooley, et.al, 1998) (Green, et.al, 1995) على أن أبعاد الأداء التسويقي تتمثل بالآتي:

أ- الحصة السوقية: أشار (Cravens & Piercy, 2003, 107) إلى أنه يُمكن أن تُستخدم الحصة السوقية للتنبؤ بمبيعات الشركة المستقبلية، ومقارنة الوضع السوقي الفعلي بين الماركات المنافسة، ويُمكن أن يختلف تحديد الحصة السوقية اعتماداً على استخدام الوحدات النقدية، أو وحدات المبيعات بسبب اختلاف الأسعار بين المنافسين". ويرى (البكري والرحومي، 2008، 330) أن الحصة السوقية "هي تعبير لمدى القوة التأثيرية للشركة وحجم نشاطها في الصناعة ذاتها التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين".

ب- العائد على الاستثمار: يُمكن استخدام العائد على الاستثمار بوصفه مقياساً للحكم على كفاءة مزيج منتجات الشركة، إذ يُمكنها من الاحتفاظ بالمنتجات التي تُعطي عائداً مناسباً من الاستثمار، وفي الوقت نفسه تستطيع الشركة التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم". (الطائي والعلاق، 2008، 122). وأوضح (الحمداني والسبعوي، 2007، 31) بأنه "يُعد مؤشراً لتقويم العلاقة بين مقدار الدخل الذي تولده الشركة ومقدار الموجودات اللازمة لتشغيلها".

ت- نمو المبيعات: يلعب بعد نمو المبيعات دوراً رئيساً في تصورات الإدارات العليا في الشركات، ومن خلال إجراء الدراسات تبين أن البحث عن المبيعات يُعد الهدف الأكثر شيوعاً والذي يتم ذكره من قبل كبار المدراء، وتبين بأن الشركات يجب أن يكون لها مجموعة واسعة من الأهداف بما في ذلك نمو المبيعات لتحقيق أهدافها المالية بفاعلية، إذ

يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحى الخبرة أو التعلم (Brush,et.al,2000,456)، وبين (Agle,et.al,2006,166) أن نمو المبيعات يُشير إلى نسبة الزيادة أو النقص في مبيعات الشركة بين مدتين زمنيتين، ويُحسب من خلال قسمة ناتج طرح قيمة مبيعات السنة السابقة من مبيعات السنة الحالية على مبيعات السنة السابقة، ويُعد نمو المبيعات أحد المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي .

ث- رضا الزبون: يرى (Suleyman,2010,16) أن رضا الزبون "يُمثل المفتاح لمنافسة الشركات، ويُمكن أن يُعد من مقومات النجاح الرئيسة في عالم المنافسة اليوم من الأعمال، وأغلب المدراء اليوم يهتمون اهتماماً كبيراً برضا الزبون، وذلك لغرض زيادة الربحية والحصة السوقية"، وأضاف (Hui,et.al,2011,420) أن "رضا الزبون يُشير إلى مقارنة النتائج الملحوظة بالمتوقعة، إذ يكون لدى الزبائن حالة من الشعور بالسعادة أو الخيبة، وأضاف بأن النتائج الملحوظة لا تُشير إلى جودة المنتج فحسب لكن تتضمن العملية الكلية من الإنتاج إلى الاستهلاك"

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- وصف الشركة قيد البحث ومبررات اختيارها: تم اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ميداناً للبحث وذلك لأسباب عديدة أهمها:

- 1- تتوفر لدى الشركة إمكانيات فنية وبشرية جيدة .
- 2- طبيعة تخصص الشركة تعني بإنتاج منتجات تمس حاجة المواطنين بكل فئاتهم العمرية ومن كلا الجنسين.
- 3- الخبرة الواسعة التي تمتلكها الشركة إذ تعد من الشركات العريقة والرائدة في العراق، فضلاً عن كونها تتمتع بسمعة جيدة في المجتمع .

ثانياً- وصف الأفراد المبحوثين: تمثلت عينة الأفراد المبحوثين بالمدراء في مختلف مستويات الشركة الإدارية وهي عينة عمدية ممن لديهم الخبرة والدراية وعلى علم بنشاط الشركة ومهامها، إذ قام الباحثان بتوزيع (80) استمارة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم في الشركة قيد البحث، وتم الحصول على (77) استمارة صالحة للتحليل. والجدول (1) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل من حيث (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الشركة، العمر) .

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة قيد البحث

التحصيل الدراسي											
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	9.1	19	24.7	47	61.0	2	2.6	2	2.6		
سنوات الخدمة في الشركة											
1-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
31	31	26	26	21	21	16	16	11	11	6	6

7.8	6	14.3	11	26.0	20	16.8	13	14.3	11	7.8	6	13.0	10
-----	---	------	----	------	----	------	----	------	----	-----	---	------	----

1- يشير الجدول (1) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين إذ تبين أن (90.9%) منهم يحملون شهادة دبلوم فني فما فوق تمكنهم من فهم مكونات استمارة الأستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

2- كما و يشير الجدول (1) إلى مدة خدمة المبحوثين في الشركة إذ تبين أن (79.2%) منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات وهي مدة يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم واتخاذ القرارات المناسبة في مجالي أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية المنبثقة عنها: يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين

متغيرات البحث والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

الجدول (2) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً في

الشركة قيد البحث

أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.564*	الشراء	مجتمعة أنشطة إدارة سلسلة التجهيز
0.606*	التخزين	
0.698*	الإنتاج	
0.665*	التوزيع	
0.721*	النقل	
0.808*	المؤشر الكلي	

N = 77 *P ≤ 0.05

يبين الجدول (2) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.808*)، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في رأي (Russell&Taylor,2000) الذي أكد في أهمية التعاون والتكامل بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز جميعها بهدف إنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن ومن خلال هذه الأنشطة يتمكن الزبائن من الحصول على منتجات عالية الجودة وبكلفت منخفضة. أما بصدد العلاقة بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً على مستوى الشركة قيد البحث فقد تم توضيحها في الجدول (2) وعلى النحو الآتي :

1/ علاقة الارتباط بين نشاط الشراء وأبعاد إستراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.564*).

2/ علاقة الارتباط بين نشاط التخزين وأبعاد إستراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.606*).

3/ علاقة الارتباط بين نشاط الإنتاج وأبعاد إستراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.698*).

4/ علاقة الارتباط بين نشاط التوزيع وأبعاد إستراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.665).

5/ علاقة الارتباط بين نشاط النقل وأبعاد إستراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.721).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

رابعاً- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضية المنبثقة عنها: يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين

متغيرات البحث والمتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة والأداء التسويقي

في الشركة قيد البحث

الأداء التسويقي	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
0.749*	الكلفة	أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة
0.698*	الجودة	
0.652*	المرونة	
0.673*	التسليم	
0.700*	الخدمة	
0.578*	البيئة	
0.807*	المؤشر الكلي	

N = 77 *P ≤ 0.05

يبين من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة والأداء التسويقي، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*0.807)، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (نديم، 2000) التي تُشير إلى أن أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات التي تختارها الشركة وتتمكن عن طريق إحداها أو أكثر أن تُحقق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين في السوق". أما بصدد العلاقة بين كل بُعد من أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي فقد تم توضيحها في الجدول (3) وعلى النحو الآتي:

1/ علاقة الارتباط بين بعد الكلفة والأداء التسويقي، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.749).

2/ علاقة الارتباط بين بعد الجودة والأداء التسويقي، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.698).

3/ علاقة الارتباط بين بعد المرونة والأداء التسويقي، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.652).

4/ علاقة الارتباط بين بعد التسليم والأداء التسويقي، بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.673^*) .

5/ علاقة الارتباط بين بعد الخدمة والأداء التسويقي، بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.700^*) .

6/ علاقة الارتباط بين بعد البيئة والأداء التسويقي، بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.578^*) .

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

خامساً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضية المنبثقة عنها: يبين الجدول (4) تأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز بوصفها متغيراً مستقلاً في أبعاد إستراتيجية العمليات بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة قيد البحث.

الجدول (4) تأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً

في الشركة قيد البحث

معنوية الاختبار	اختبار F	R ²	أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة		المتغير المستقل	
			β_1	β_0	قيم معاملات β	المتغير المعتمد
0.00	140.73*	0.65	1.02	-0.29	قيم معاملات β	أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة
			11.90*	-(0.94)	اختبار (t)	
			0.00	0.35	مستوى الدلالة Sign	

*P≤0.05

N=77

DF=(1,75)

يتبين من الجدول (4) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يُشير إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.65) وهذا يعني أن (65%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات تعود إلى تأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وتبين من الجدول (4) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في رأي (العلي، 2006) الذي أشار فيه إلى أن "المفتاح الرئيس الذي يمكن من خلاله جعل إدارة سلسلة التجهيز أكثر فاعلية هو جعل المجهزين شركاء في إستراتيجية الشركة لتلبية التغييرات التي تحصل في السوق". وبهدف توضيح علاقة التأثير بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً فيعرضها الجدول (5) وعلى النحو الآتي:

• - قيمة (F) الجدولية (3.98) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).

- قيمة (t) الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).

الجدول (5) تأثير كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة على مستوى الشركة قيد البحث *

أنشطة إدارة سلسلة التجهيز										المتغير المستقل	
النقل		التوزيع		الإنتاج		التخزين		الشراء		قيم معاملات β	أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة
β_5	β_0	β_4	β_0	β_3	β_0	β_2	β_0	β_1	β_0		
0.75	0.45	0.70	1.08	0.67	1.00	0.57	1.30	0.63	0.95	مستوى الدلالة Sign	
9.00*	1.41	7.71*	3.71	8.44*	3.62	6.59*	4.20	5.92*	2.37	R^2	
0.00	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	اختبار F	
0.52		0.44		0.49		0.37		0.32		معنوية الاختبار	
81.07*		59.40*		71.26*		43.49*		35.03*			
0.00		0.00		0.00		0.00		0.00			

*P≤0.05

N=77

DF=(5,75)

يُشير الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز بوصفها متغيرات مستقلة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة قيد البحث، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (β) وقيم معامل التحديد (R^2)، تبين أن أعلى تأثير لتلك الأنشطة يعود إلى نشاط النقل، يليه بالدرجة الثانية نشاط الإنتاج، ثم جاء تأثير نشاط التوزيع بالدرجة الثالثة، فنشاط التخزين بالدرجة الرابعة وأخيراً نشاط الشراء بالدرجة الخامسة وفيما يأتي توضيح لتأثير كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة.

1/ هناك تأثيراً معنوياً لنشاط النقل في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد (R^2) (0.52) وهذا يعني أن (52%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط النقل، وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_5) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

2/ هناك تأثيراً معنوياً لنشاط الإنتاج في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد (R^2) (0.49) وهذا يعني أن (49%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط الإنتاج، وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_3) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- * - قيمة (F) الجدولية تساوي (2.356) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (5,75).
- قيمة (t) الجدولية تساوي (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (5,75).

3/ هناك تأثيراً معنوياً لنشاط التوزيع في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.44) وهذا يعني أن (44%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط التوزيع، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_4) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

4/ هناك تأثيراً معنوياً لنشاط التخزين في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.37) وهذا يعني أن (37%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط التخزين، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_2) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

5/ هناك تأثيراً معنوياً لنشاط الشراء في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.32) وهذا يعني أن (32%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط الشراء، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث سادساً- اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضية المنبثقة عنها: يبين الجدول (6) تأثير أبعاد إستراتيجية العمليات بوصفها متغيراً مستقلاً في الأداء التسويقي بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى الشركة قيد البحث.

الجدول (6) تأثير أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً في الأداء التسويقي في الشركة قيد البحث*

معنوية الاختبار	اختبار F	R^2	أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعة		معاملات β	المتغير المستقل
			β_1	β_0		المتغير المعتمد
0.00	139.95*	0.65	0.85	0.51	قيمة معاملات β	الأداء التسويقي
			11.83*	2.12	اختبار (t)	
			0.00	0.04	مستوى الدلالة Sign	

* $P \leq 0.05$ N=77 DF=(1,75)

يتبين من الجدول (6) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يُشير إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً في الأداء التسويقي. وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.65) وهذا يعني أن (65%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي تعود إلى تأثير أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير

- * - قيمة (F) الجدولية تساوي (3.98) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).
- قيمة (t) الجدولية تساوي (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).

داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وتبين من الجدول (6) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الأحمر، 2007) التي تُشير إلى أن "أهمية إستراتيجية العمليات تظهر من خلال قدرتها على إيجاد فرص عديدة في التطوير وزيادة القابليات التي تمنح الشركة قوة على منافسيها ودعم الحصة السوقية الشركة، فضلاً عن المزايا التي تحققها الشركة عن طريق إدارة وتنسيق هذه العمليات". ويهدف توضيح علاقة التأثير بين كل بُعد من أبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي فيعرضها الجدول (7) وعلى النحو الآتي:

الجدول (7) تأثير كل بعد من أبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي على مستوى الشركة قيد البحث*

أبعاد إستراتيجية العمليات												المتغير المستقل	
البيئة		الخدمة		التسليم		المرونة		الجودة		الكلفة		المتغير المعتمد	
β_6	β_0	β_5	β_0	β_4	β_0	β_3	β_0	β_2	β_0	β_1	β_0		
0.50	1.66	0.57	1.59	0.64	1.14	0.63	1.24	6.60	1.19	0.64	1.25	قيم معاملات β	الأداء التسويقي
6.13*	5.98	8.49*	7.51	7.88*	4.01	7.45*	4.33	8.44*	4.61	9.79*	5.72	اختبار (t)	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة Sign	
0.33		0.49		0.45		0.43		0.48		0.56		R^2	
37.54*		72.03*		62.07*		55.53*		71.24*		95.76*		اختبار F	
0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		معنوية الاختبار	

* $P \leq 0.05$

N=77

DF=(6,70)

يُشير الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية العمليات بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء التسويقي بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى الشركة قيد البحث، ومن خلال متابعة معاملات بيتا (β) وقيم معامل التحديد (R^2)، تبين أن أعلى تأثير لتلك الأبعاد يعود إلى بعد الكلفة، يليه بالدرجة الثانية بعد الخدمة، ثم جاء تأثير بعد الجودة بالدرجة الثالثة، فبعد التسليم بالدرجة الرابعة وجاء بعد المرونة بالدرجة الخامسة وأخيراً بعد البيئة بالدرجة السادسة. وفيما يأتي توضيح لتأثير كل بُعد من أبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي.

1/ هناك تأثيراً معنوياً لبعده الكلفة في الأداء التسويقي، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد (R^2) (0.56) وهذا يعني أن (56%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعد الكلفة، وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

* - قيمة (F) الجدولية تساوي (2.237) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6,70).

- قيمة (t) الجدولية تساوي (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6,70).

2/ هناك تأثيراً معنوياً لبعء الخدمة في الأداء التسويقي، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد (R^2) (0.49) وهذا يعني أن (49%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعء الخدمة، وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_5) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

3/ هناك تأثيراً معنوياً لبعء الجودة في الأداء التسويقي، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.48) وهذا يعني أن (48%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعء الجودة، وتبيّن ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_2) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

4/ هناك تأثيراً معنوياً لبعء التسليم في الأداء التسويقي، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.45) وهذا يعني أن (45%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعء التسليم، وتبيّن من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_4) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

5/ هناك تأثيراً معنوياً لبعء المرونة في الأداء التسويقي، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.43) وهذا يعني أن (43%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعء المرونة، وتبيّن من الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_3) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

6/ هناك تأثيراً معنوياً لبعء البيئة في الأداء التسويقي، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.33) وهذا يعني أن (33%) من الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي يفسرها بعء البيئة، وتبيّن من الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_6) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- يُعد مفهوم إدارة سلسلة التجهيز من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في القطاعات والصناعات جميعها على اختلاف أنواعها.
- 2- هناك اتفاق بين أغلب الكتاب في مجال إدارة سلسلة التجهيز وإدارة الإنتاج والعمليات على أن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز تتمثل بخمسة أنشطة (الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع، النقل)، وأن هذه الأنشطة تمثل مدخلاً مهماً لدعم أبعاد إستراتيجية العمليات في الشركة.
- 3- هناك اتفاق بين أغلب الكتاب في إدارة الإنتاج والعمليات على أن أبعاد إستراتيجية العمليات تتحدد بـ (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الخدمة، البيئة)، ومن خلال هذه الأبعاد تستطيع الشركة المنافسة في السوق، كما أن ترتيب هذه الأبعاد تعتمد على طبيعة عمل الشركة، فضلاً عن أن التركيز على أحد الأبعاد لا يقود بالضرورة إلى إهمال الأبعاد الأخرى.

- 4- هناك اتفاق بين أغلب الكُتَّاب في إدارة التسويق على أن أبعاد الأداء التسويقي تتمثل بـ (الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، رضا الزبون)، ودور هذه الأبعاد في التعرف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها والتعرف على نقاط الضعف والعمل على الحد منها.
- 5- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً.
- 6- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً والأداء التسويقي، فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي.
- 7- تحقق وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً، فضلاً عن تحقق وجود تأثير معنوي لكل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً.
- 8- تحقق وجود تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية العمليات مجتمعةً في الأداء التسويقي، فضلاً عن تحقق وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي.
- 9- أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث الى استنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الشركة قيد البحث.

ثانياً- المقترحات

- 1- زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز لما لها من دور بارز في التأثير في أبعاد إستراتيجية العمليات وبالتالي تتمكن الشركة من تحسين أدائها التسويقي بالاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، فضلاً عن الاستفادة من نقاط القوة لمواجهة التهديدات .
- 2- زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بأبعاد إستراتيجية العمليات بعامّة وأبعاد الخدمة والبيئة بخاصّة لتعزيز دورها في تحقيق نتائج أفضل للأداء التسويقي للشركة، فضلاً عن ضرورة استخدام ترتيب مناسب لها يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة الشركات المنافسة.
- 3- التأكيد على إدارة الشركة قيد البحث زيادة الاهتمام بعلاقات الارتباط والتأثير بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي للوصول إلى علاقات متكاملة ومتبادلة تهدف إلى تحسين الأداء التسويقي.
- 4- التأكيد على إدارة الشركة قيد البحث زيادة الاهتمام بالأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي لتلبية متطلبات الزبائن المتجددة بشكل أفضل.
- 5- توسيع العلاقة بين إدارة الشركة قيد البحث والتدريسيين في الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية في مجالات أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي بهدف تحسينها باستمرار.
- 6- على إدارة الشركة قيد البحث التعاون مع الباحثين وتزويدهم بالبيانات الكمية اللازمة لأجراء البحوث العلمية والرسائل والأطاريح الجامعية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية

- 1- إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، 2009، "الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 2- البكري، ثامر والرحومي، أحمد، 2008، "تسويق الخدمات المالية"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الحمّاش، عبد الحافظ عطية خلف، 2010، "أساليب التصنيع الرشيق ودورها في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامّة لكبريت المشراق" رسالة دبلوم عالي في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 4- الحمداني، ناهدة إسماعيل والسبعوي، أحمد يونس، 2007، تقويم أداء إستراتيجية التسويق: دراسة تحليلية للتوافق بين المؤشرات التقييمية على عينة من الشركات المساهمة للسنوات (1992-2001)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية والمحاسبية والمعلوماتية، المجلد (3)، العدد (7)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 5- الدوري، زكريا مطلق والسعيد، يعرب عدنان، 2009، "تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- 6- السمان، نائر احمد سعدون، 2008، "التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية في الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 7- الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، بشير والقرم، إيهاب علي، 2007، "الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- الطائي، حميد والعلاق، بشير، 2008، "تطوير المنتجات وتسعيورها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الطائي، حميد والعلاق، بشير، 2009، قياس مدى تأثير المزيج التسويقي الأخضر على التسويق المجتمعي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن.
- 10- العزاوي، محمد عبد الوهاب ويحيى، علاء عبد السلام، 2008، "أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الرفدين، المجلد (30)، العدد (91)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 11- العطار، فؤاد حمودي عبادة، 2010، إستراتيجية التسويق بالعلاقات وعلاقتها في تحقيق الأداء التسويقي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (26)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

- 12- الكبيكي، غانم محمود، 2010، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (99)، العدد (32)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 13- هاشم، طارق نائل، 2010، "نظم المعلومات التسويقية"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

ثانياً- المراجع الأنكليزية

1. Agle, Bradley R & Nagarajan, Nnadu J& Sonnenfeld, Jeffrey A & Srinivasan, Dhinu, 2006, "Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, Environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma", Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1.
2. Ambler, Tim & Kokkinaki, Flora, 1997, "Measures Of Marketing Success", Journal Of Marketing Management, Vol. 13.
3. Angell, Linda C & Klassen, Robert D, 1999, "Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management. " Journal of Operations Management, Vol. 17, No.5.
4. Balnchard, David, 2010, "Supply chain management best practices", 2thed John Wiley & Sons , Inc : New Jersey, U.S.A.
5. Beattie, Mike, 2009, "Strategic Perspective Supply Chain/Manufacturing Activities", Defense Contract Management Agency, U.S.A, michael.beattie@dcma.mil .
6. Bowersox, Simchi J & Closs, David J, Cooper, M Bixby, 2007, "Supply Chain Logistics Management", 2th ed, McGraw –Hill, Inc: New York, U.S.A .
7. Brush, Thomas H & Bromile, Philip & Margaretha, Hendrickx, 2000, "The Free Cash Flow Hypothesis For Sales Growth And Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 4, Published by : John Wiley & Sons, Stable URL: <http://www.jstor.org>.
8. Burgos, Jiménez, 2001, "Environmental performance as an operations objective", International Journal of Operations & Production Management, Vol.25, No.7.
9. Chase, Richard B& Aquilano, Nicholas J& Jacobs, Robert F, 2007, "Operation Management For Competitive Advantage", 11thed, McGraw–Hill, Inc: New York.
10. Chopra, Sunil & Meindl, Peter, 2007, "Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation", 3thed, , prentice-Hall, Inc: Upper Saddle River, : New Jersey, U.S.A.
11. Cravens, David W & Piercy, N. F, 2003 , "Strategic Marketing", 7th ed, Mc Graw-Hill, New York.
12. Daft, Richard L, 2003, "Management", 6thed, Thomson, South Western west, U.S.A.
13. Davis, Mark M & Aquilano, Nicholas J & Chase, Richard B, 2003, "Fundamentals Of Operation Management", 4thed, , McGraw –Hill, Inc: U.S.A.
14. Dess, Gregory G& Lumpkin, G T& Eisner, Alan B, 2007, "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", 3thed, McGraw –Hill, Inc: New York, U.S.A.
15. Evans, James R, Collier, David A, 2007, "Operations Management", Thomson South – Western, U.S.A.
16. Foyce, William B, 2006, "Accounting, purchasing and supply chain management" Supply Chain Management : An International Journal.

17. Green, Donna H & Barclay, Donald W & Ryans, Adrian B, 1995, "Entry strategy and long-term performance: conceptualization and empirical examination", *Journal of Marketing, Vol 59, N.4 October.*
18. Hiezer, Jay. & Render, Barry, 2008 , " *Operation Management* " , 7thed , prentice-Hall, Inc: New jersey , U.S.A..
19. Hooley, Graham J & Saunders, John A & Piercy, Nigel F, 1998, "*Marketing Strategy and Competitive Positioning*", 2thed, Prentice Hall Europe:New York.
20. Hugos, Michael, 2003, "*Essentials Of Supply Chain Management*", 2thed, John Wiley & Sons , Inc: New Jersey, U.S.A.
21. Hui, Zhang & Tao, Wang & Hongshen, Liu, 2011," Research on the Relationship between the Illusion of Control and Customer Satisfaction in Customer Participation", *Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, China.*
22. Jain ,V . K . & Ramani, A . K . & Bhakar, S . S , 2004 , (Design and development of measure to evaluate supply chain effectiveness (A study of Automobile industry) [http://www.ilsc . qut.edu.au / post 20% conf / conference 20% op apers / ilsc Development](http://www.ilsc.qut.edu.au/post_20%_conf/conference_20%_op_apers/ilsc_Development) .
23. Klemencic, Eva, 2006 , "Management of Supply Chain- Case of Danfoss District Heating Business Area" *Master's Degree Thesis, faculty of economics, Ljubljana University.* Persson, Ulrika, 1997, "A Conceptual and Empirical Examination of the Management Concept Supply Chain Management", Master Thesis, *Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Logistics, Lulea University of Technology.*
24. Krajewski, Lee, J. & Ritzman, Larry P& Malhotra, Manoj K,2010, "*Operations Management Processes and Supply Chains Global Edation*", 9thed Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
25. Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P& Malhotra, Manoj K,2007, "*Operations Management Processes and Value Chains*", 8thed Prentice Hall: New Jersey.
26. Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P., 2005, "*Operations Management Processes and Value Chains*",7thed Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
27. Macmillam, H, &Tampoe, M, 2000," *Strategic Management Process, Content and Implementation* " , Oxford press , New York. U.S.A.
28. Markland , Robert H.,(1995), "*Operations Management : Concepts in Manufacturing & Service*", West Publishing Co, New York .
29. Monczka, Robert M.& Handfield, Robert B.& Giunipero, Larry C.& Patterson, James L, 2009, "*Purchasing And Supply Chain Management*", 4thed, South_ Western : U.S.A.
30. Narmadha, S&Selladurai, V & Sathish, G, 2010,"Efficient Inventory Optimization of Multi Product, Multiple Suppliers with Lead Time using PSO" *International Journal of Computer Science and Information Security, Vol. 7, No. 1.*
31. Nezhad, Soheil Sadi & Nahavandi, Shima Memar & Nazemi, Jamshid, 2011, "Periodic and continuous inventory models in the presence of fuzzy costs", *International Journal of Industrial Engineering Computations.*
32. Rodrigue, Jean-Paul, 2005, " Challenging the Derived Transport Demand Thesis: Issues in Freight Distribution", *Environment & Planning A, Vol. 38, No. 8.*
33. Russell, Roberta, S & Taylor, Bernard W, 2004, "*Operations Management*", 4th Ed, prentice-Hall: New Jersey .

34. Schroeder, Roger G.2007, "Operations Management", 3thed, McGraw –Hill, Inc: NewYork, U.S.A.
35. Sharma, Sanja & Vredenburg, Harrie,1998, "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities" Strategic Management Journal, Vol.19 No.8.
36. Shen, W, Zhou, B, Tan W,2008, " business process intelligence system for enterprise process performance management", Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part C. 36, (6).
37. Slack, Nigel & Chambers, Start & Johnsten, Robert, 2004, "Operation Management", 4thed , prentice - Hall, New York, U.S.A.
38. Süleyman, Barutcu,2010, E-CUSTOMER SATISFACTION IN THE E-TAILING INDUSTRY: AN EMPIRICAL SURVEY FOR TURKISH E-CUSTOMERS, Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Departments of Business Administration, Vol. 10 , No. 1 .
39. Waller, Derek L , 2003, Operations Management, A Supply Chain approach , 2thed, Thomson: London .
40. Yigitbasioglu, Ogan, 2004, "Upstream Information Flow in the Supply Chain: The Case of Finnish Manufacturers" M.Sc. Thesis in Accounting The Swedish School of Economics and Business Administration

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة الصناعية

م / استمارة الإستبانة

السيد المدير المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الماجستير في الإدارة الصناعية والموسومة (الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل) إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً أعتد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف البحث ثانياً.

ملاحظة:

1) ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.

2) يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.

3) يُرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

وجزاكم الله خيراً

الباحثان

أولاً- بيانات عامة

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

من 20 - 29 من 30 - 39 من 40 - 49

من 50 - 59 60 فأكثر

3. سنوات الخدمة:

من 1 - 5 من 6 - 10 من 11 - 15 من 16 - 20

31 فأكثر 30 - 26 25 - 21

4. التحصيل الدراسي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي

بكالوريوس دبلوم فني إعدادية

5. العنوان الوظيفي الحالي

ثانياً- أنشطة إدارة سلسلة التجهيز

1. الشراء

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					1. تفاضل شركتنا بين مجهزي المواد الأولية على أساس شروط التجهيز المناسبة كالكلفة والجودة والتوقيت المناسب .
					2. تنسق شركتنا ومن خلال وظيفة الشراء خطط الإنتاج والجدولة بين الزبون والمجهز .
					3. تعمل شركتنا على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين .
					4. تسعى شركتنا للكشف عن مصادر تجهيز جديدة التي من المحتمل أن تحقق أداءً متميزاً وتطوير علاقات جيدة مع المجهزين .

2. التخزين

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					5. تتابع شركتنا وباستمرار مستويات التخزين لتجنب حالي النفاذ والفائض .
					6. توفر شركتنا ظروف خزن مناسبة للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها إلى الزبون أو السوق .
					7. تلبي وظيفة التخزين في شركتنا الاحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المنشودة بما يحقق استمرارية عجلة الإنتاج والتوزيع .
					8. تسعى شركتنا إلى تقليل تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن .

3. الإنتاج

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					9. تحرص شركتنا على تحقيق التكامل بين نشاط الإنتاج والأنشطة الأخر داخل الشركة.
					10. تحرص شركتنا على جعل تسهيلات الإنتاج مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات الكبيرة في الطلب على المنتجات.
					11. تسعى شركتنا إلى جعل طاقتها الإنتاجية مناسبة لخطط وعمليات الإنتاج.
					12. تمتلك شركتنا نظام تخطيط ورقابة متكامل للإنتاج.

4. التوزيع

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					13. تحرص شركتنا على توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة والوقت والمكان المناسب من خلال منافذ البيع.
					14. تضيف شركتنا قيمة للمنتج من خلال نشاط التوزيع.
					15. تسعى شركتنا إلى استخدام معدات مناولة تتناسب مع طبيعة للمنتج الذي يتم شحنه.
					16. تحرص شركتنا على تخفيض التكاليف من خلال تقليل عدد مراكز التوزيع.

5. النقل

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					17. تسعى شركتنا إلى تقليل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن.
					18. تحرص شركتنا على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها إلى الزبائن من التلف أثناء عملية النقل.
					19. تسعى شركتنا إلى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة المطلوبة والوقت والمكان المناسبين.
					20. يؤثر التأخير في نقل المواد الأولية في شركتنا في بقية الأنشطة الأخر في الشركة.

ثالثاً- أبعاد إستراتيجية العمليات

1. الكلفة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					21. تركز شركتنا وبشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.
					22. تسعى شركتنا إلى الاستخدام الكفوء لطاقتها الإنتاجية.
					23. تخفض شركتنا التكاليف الصناعية غير المباشرة مقارنة بالشركات المنافسة.
					24. تكاليف النشاطات التسويقية في شركتنا منخفضة قياساً بالشركات المنافسة.

2. الجودة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					25. تعتمد شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.
					26. تسعى شركتنا إلى تخفيض نسب المعيب في المنتجات مقارنة بالشركات التي تعمل في نفس المجال.
					27. تمتلك الشركة أجهزة ومعدات قياس ذات فائدة كبيرة للرقابة على الجودة .
					28. تسعى شركتنا باستمرار إلى تسليم زبائننا منتجات مطابقة للمواصفات باستمرار .

3. المرونة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					29. تستجيب شركتنا للتغيرات كافة التي تحصل على طلبات الزبائن.
					30. تستطيع شركتنا المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن

					ومعدات الشركة.	
					تتصف مكائن ومعدات شركتنا بأنها ذات أغراض متعددة.	31.
					تخطط شركتنا وبشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن مواجهتها.	32.

4. التسليم

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					تسعى شركتنا لتقديم منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه.	33.
					تسعى شركتنا إلى خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات بسرعة.	34.
					تستخدم شركتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	35.
					تستفيد الشركة من نتائج تقويم الأداء في زيادة قدرات العاملين على تجهيز الزبائن بالمنتجات في الزمان والمكان المناسبين.	36.

5. الخدمة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					تسعى شركتنا إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.	37.
					تعمل شركتنا على مراقبة ومتابعة أداء الخدمات المقدمة للزبائن.	38.
					تمتلك شركتنا نظام معلومات محوسب يقلل الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتقديم الخدمات.	39.
					تسعى شركتنا إلى تدريب العاملين لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.	40.

6. البيئة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات	
					تسعى شركتنا نحو تحقيق بيئة عمل نظيفة.	41.
					تحرص شركتنا إلى تقديم منتجات للزبائن صديقة للبيئة.	42.

					43. تحرص شركتنا على استخدام تقانة حديثة من أجل تحقيق الأمن للبيئة.
					44. تسعى شركتنا إلى متابعة متطلبات السيطرة على مسببات التلوث وتوفيرها.

رابعاً- الأداء التسويقي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					45. يُسهم الأداء التسويقي لشركتنا في تعزيز الأداء الكلي للشركة.
					46. حققت شركتنا نمواً في حصتها السوقية قياساً بالأعوام الثلاث السابقة.
					47. ازدادت مبيعات شركتنا هذا العام قياساً بالأعوام الثلاث السابقة.
					48. ازداد العائد على الاستثمار في شركتنا قياساً بالأعوام الثلاث السابقة.
					49. تسعى شركتنا إلى امتلاك تقانة المعلومات والاتصالات لتعزيز أدائها التسويقي.
					50. تعمل شركتنا على إرضاء الزبائن باستمرار.
					51. تُقيم شركتنا علاقات ايجابية مع الزبائن تعزيزاً لحصتها السوقية.
					52. تستجيب شركتنا لطلبات الزبائن بشكل سريع.
					53. عززت شركتنا من أدائها التسويقي من خلال : - زيادة المنافذ التوزيعية. - إعادة تدريب وتأهيل رجال البيع. - تطوير منتجاتها الحالية. - تقديم منتجات جديدة. - زيادة الإعلان عن منتجات الشركة.
					54. تمتلك شركتنا موقعاً إلكترونياً يُساعدها في توسيع حصتها السوقية من خلال : - الإعلان عن منتجاتها. - الاتصال بالزبائن الدائمين. - تقديم الخدمات إلى الزبائن.