

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة :

تُعد وظيفة العمليات من الوظائف الأساسية ضمن أعمال الشركة:(العمليات ، المالية، التسويق ، الأفراد). وهي المسؤولة عن مدخلات الإنتاج.

إنّ إدارة العمليات تواجه اليوم تحديات كثيرة ، وهذه ربما تمثل في جوانب متعددة تتمثل في: الحصة السوقية ، أو تقديم منتجات جديدة ، أو تصميم منتج ، أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وهذا يحتاج أن تواجه هذه التحديات؛ لبلوغ الشركة أهدافها الرئيسية من خلال إدارة العمليات. تركز إدارة العمليات والإنتاج على القرارات كباقي الوحدات الأخرى ، ولكنها تركز بالدرجة الأولى على مسؤولية صنع القرارات ، والطرق والأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات ، ولمدراء العمليات دور هام في السيطرة على : (المواد، الطاقة، العمل، المعلومات، وتحويلها إلى مخرجات مفيدة)، وتعد استراتيجيّة العمليات هي خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة الإنتاج والعمليات والبرامج المرتبطة بها(Lynch, 2010, 300-301).

تزايدت أهمية إدارة العمليات في وقتنا المعاصر في منظمات الأعمال من خلال التركيز على القرارات المتعلقة بإدارة العمليات التي تخدم أهداف الشركات في التميز والمنافسة ، فالمنظمات تواجه قرارات صعبة في تصميم المنتج أو تخطيطه الذي يمكنها في الاستجابة للتغير في توجهات زبائنهم وعمالئهم على وجه العموم.

ويعد تطوير المنتجات عملية مشتركة بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال، والمنتجات إحدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقائها واستمرارها، وتزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها(عكروش، ٢٠٠٤: ١٢٢) ، وتعد استراتيجية العمليات هي الطريقة المتبعة من قبل الإدارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية المتمثلة بتحديد نوع التقنية والتكامل العمودي وموقع الوحدة الإنتاجية والتخصص الإنتاجي والبنية التحتية لوظيفة العمليات.

ويشير تطوير المنتج إلى النمط الذي تتدفق من خلاله عمليات الإنتاج، والذي يتم من خلالها تقديم تصوراً شاملاً وواسعاً للأسلوب الذي تتدفق من خلاله مراحل تطوير المنتج، وكما أنّ التطوير الفعّال للمنتج يعني تسريع متطلبات الإنتاج من خلال إدخال التقنيات التكنولوجية المتقدمة، والتي بدورها تؤدي إلى إيجاد الأفكار و تسجيلها و تبويبها من خلال عدة مصادر سواء داخلية أو خارجية ؛ للوصول إلى الفكرة التي قد تتبناها المؤسسة لتطوير المنتج ، و قد تلجأ

المؤسسات عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين فيها أو من خلال الموردّين، وحتى تتمكن المنظمات من العمل بكل فاعلية ومقدرة على المنافسة العالمية لا بد أن تؤسس علاقة موسعة مع الزبائن والموردّين الذي يعتبرون جزءاً من سلسلة التوريد، وهذه العلاقات يتمّ بناؤها من أجل تقديم منتجات وخدمات للمستهلكين بأقل كلفة ومرونة في التسليم وهذا يتطلب بناء علاقة وتحالف مع الموردّين، قائمة على العمل المتكامل من أجل الحصول على منفعة متبادلة مبنية على الثقة والاحترام (Fynes, 2005).

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية في مخرجاتها من خلال قرارات إدارة العمليات : (التكنولوجيا ، تخطيط الطاقة ، الموقع ، الجدولة ، الصيانة) بتطوير منتجاتها؛ لتواكب عمليات التغير في توقعات الزبائن وتطلعاتهم، ويكمن نجاح إدارة العمليات في المنظمات بقدرتها على توفير متطلبات المجتمع من المنتجات والخدمات بالكمية والنوعية والتسليم، وأن معظم مدراء إدارة العمليات ينظرون إلى وظيفة العمليات كأساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العملياتية من خلال قرارات تتخذ داخل وظيفة العمليات ، إما قرارات استراتيجية طويلة الأمد أو تكتيكية قصيرة الأمد (Krajwski & Ritzman, 2009).

تعمل المنظمات على وضع الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها ، وإدارة العمليات تعد من الوظائف الأساسية في المنظمة لتحقيق هذه الغاية ، ولكي تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية والأسبقية لتسويق منتجاتها عليها أن تكيف وظيفة إدارة العمليات مع المتغيرات التي تتمثل الإبداع والابتكار ؛ لتصبح أكثر مرونة واستجابة لردود فعل زبائنهم، وبالتالي تدريب العاملين وتمكينهم من أجل مواكبة هذه التغيرات من خلال دعم إدارة العمليات الاستراتيجية المنظمة (اللاممي والبياتي ٢٠٠٨).

٢.١. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة كونها من الدراسات العربية النادرة التي ربطت بين هذه المتغيرات : (تطوير المنتج ، قرارات إدارة العمليات ، إدارة سلسلة التوريد) ببعضها ، فأغلب الدراسات ربطت بين قرارات الإنتاج والعمليات، والميزة التنافسية أو الأداء ، وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تتناول قطاع حيويّ ألا وهو : مجموعة شركات المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية والتي تساهم في التنمية الاقتصادية، وتعد مجموعة هذه الشركات رائدة في مجال التطوير والتحسين في المنتجات والخدمات التي تطرح في الأسواق، فلا بدّ من التخطيط والتصميم واختيار الموقع المناسب لهذه الشركات التي تعتبر من أهم مقومات الشركة، وتمكنها من القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم .

وعليه يمكن توضيح أهمية الدراسة في ما يلي:

١- يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات المناصير، والتي تعتبر رافداً اقتصادياً هاماً له مساهمة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وفي التنمية الاقتصادية للأردن؛ إذ تشغل هذه الشركات ما يقارب (٨٠٠٠) ثمانية آلاف عاملاً، تشكل العمالة الأردنية منهم أكثر من ٨٠%، وبالتالي فهي تساهم في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة.

٢- كما تنبع أهمية الدراسة كونها تناقش مراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير، وتعد من الدراسات الهامة التي تربط بين هذه المتغيرات.

٣- تسهم هذه الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها تقديم المساعدة لمتخذي القرار على مستوى الدولة، وعلى مستوى مجموعة شركات المناصير، حول أثر مراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات الأمر، الذي سيتيح معلومات واضحة لمتخذي القرار فيما يتعلق بممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط لأثر قرارات إدارة العمليات على تطوير المنتج في مجموعة شركات المناصير.

٣.١. مشكلة الدراسة:

تُعد مسألة البقاء والاستمرار لمنظمات الأعمال همّ الشاغل والتحدي الرئيسي الذي يواجه إدارتها، وملتزمي القرار في مجموعة شركات المناصير، فمن خلال مقابلة بعض المدراء في مجموعة شركات المناصير، تبين أنّ هناك تحدّ يواجه إدارة هذه الشركات يكمن في عملية اتخاذ القرارات العملياتية بما يتواءم مع التغيرات التي باتت تفرضها التغيرات البيئية، حيث أن قرارات إدارة العمليات تعتبر قرارات غير مهيكلة ممّا فرض على هذه الشركات تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار، وبما يتلائم مع المتغيرات الحاصلة في توقعات واحتياجات الزبائن والعملاء وتلبية هذه الاحتياجات باستمرار، وتطويرها لضمان بقاء هذه الشركات واستمرارها، وذلك من خلال اتخاذ قرارات عملية تتواءم وهذه الاحتياجات في التغير والتطوير، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة التالية:

ما أثر مراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات بوجود ممارسات سلسلة التوريد كمتغير وسيط؟ ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع مراحل تطوير المنتج بأبعاده (التقديرات الأولية - التحليل الاقتصادي - التطوير والاختبار - التخطيط النهائي - اطلاق المنتج الواسع)؟

٢. ما واقع قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير؟

٣. ما مستوى ممارسات إدارة سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير؟

٤. ما أثر تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير؟
٥. هل يوجد فروقات دالة إحصائية لتأثير تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات تعزى لإدارة سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير؟
- ما هو الأثر المباشر لمراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات؟
- ما هو الأثر غير المباشر لمراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات بوجود إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط؟

٤.١. أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر مراحل تطوير المنتج في قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير، بوجود ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط وهي:
١. تقديم إطار نظري مفاهيمي حول متغيرات الدراسة : (قرارات إدارة العمليات، تطوير المنتج، ممارسات سلسلة التوريد) .
 ٢. قياس الأثر المباشر لمراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات ؟
 ٣. قياس الأثر غير المباشر لمراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات بوجود إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط؟
 ٤. قياس أثر تطوير المنتج على قرارات العمليات في مجموعة شركات المناصير، بوجود المتغير الوسيط ، ممارسات إدارة سلسلة التوريد.
- ٥.١. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لمراحل تطوير المنتج بأبعادها مجتمعة : (التقديرات الأولية - التحليل الإقتصادي - التطوير والاختبار - التخطيط النهائي - إطلاق المنتج الواسع) على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية الآتية :

- HO1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتقديرات الأولية على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.
- HO1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتحليل الاقتصادي على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.

Ho1-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتطوير والاختبار على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.

Ho1-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتخطيط النهائي على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.

Ho1-5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لإطلاق المنتج الواسع على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لمراحل تطوير المنتج بأبعادها مجتمعة : (التقديرات الأولية للتحليل الإقتصادي - التطوير والاختبار - التخطيط النهائي - إطلاق المنتج الواسع) على سلسلة التوريد بأبعادها : (مرونة المنتج - تبادل المعلومات - الشراكة مع الموردين) في مجموعة شركات المناصير، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتقديرات الأولية على ممارسات سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير.

Ho2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتحليل الإقتصادي على ممارسات سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير.

Ho2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتطوير والاختبار على ممارسات سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير.

Ho2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتخطيط النهائي على ممارسات سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير.

Ho2-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لإطلاق المنتج الواسع على ممارسات سلسلة التوريد في مجموعة شركات المناصير.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

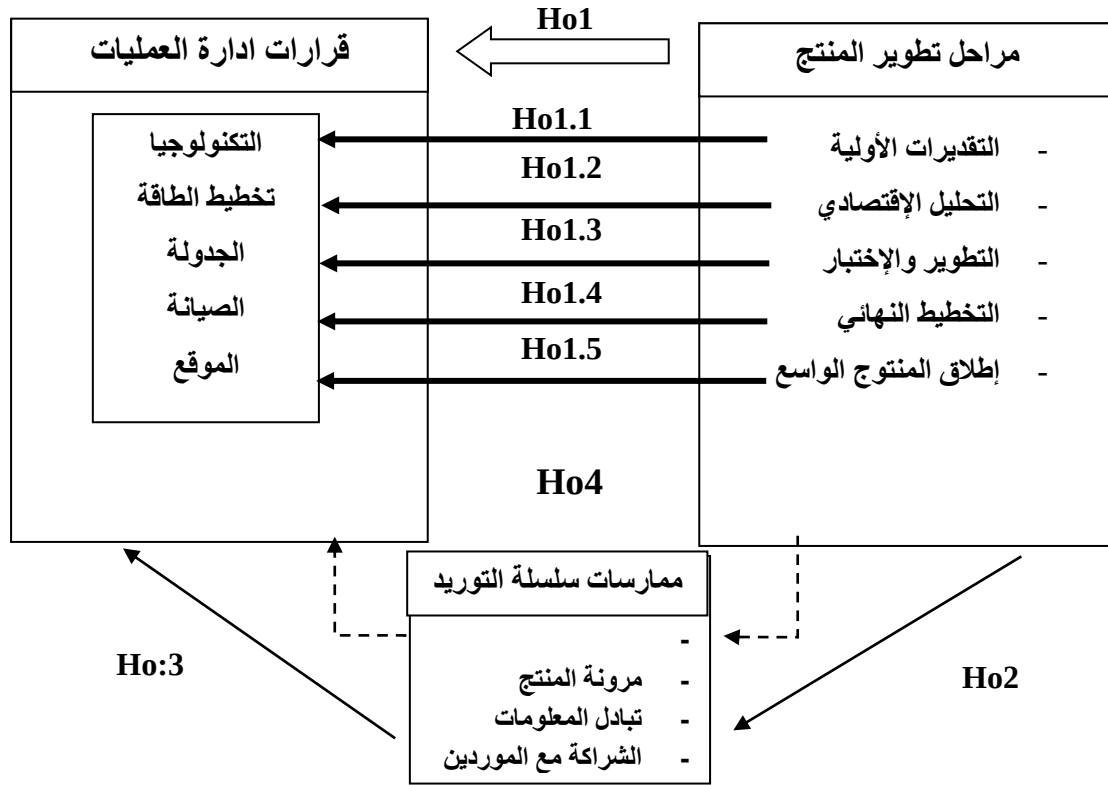
HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لممارسات إدارة سلسلة التوريد على قرارات إدارة العمليات في مجموعة شركات المناصير.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لأثر مراحل تطوير المنتج بأبعاده مجتمعة : (التقديرات الأولية - التحليل الإقتصادي - التطوير والاختبار - التخطيط النهائي - إطلاق المنتج الواسع) على قرارات إدارة العمليات ، تعزى لممارسات إدارة سلسلة التوريد بوصفه متغيرا وسيطا في مجموعة شركات المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية.

أنموذج الدراسة :

يمثل أنموذج الدراسة ربطاً منطقياً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في : "المتغير المستقل" مراحل تطوير المنتج ، " والمتغير التابع " قرارات إدارة العمليات " ، "والمتغير الوسيط" ممارسات إدارة سلسلة التوريد"، كما هو موضح في الشكل رقم (١-١):



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المتغير المستقل:

(Cicea, Marinescu & Moroianu, 2015؛ Kotler, 2013؛ Krajwski & Ritzman, 2009؛ Colin & Eric, 2007؛ Hauser & Dahan, 2007).

المتغير التابع:

(Droste-Franke، 2016؛ Lingens, 2016؛ Jovanovic, Milanovic & Djukic, 2014؛ Seram, 2013؛ Heizer J & Render, 2008؛ Krajweski & Ritzman, 2002 ؛ ٢٠٠٩؛ بتول، ٢٠١٣؛ عباس، ٢٠١٣؛ عكروش، ٢٠٠٤؛

المتغير الوسيط:

(؛ Abdallah, 2014؛ Yaghoubi, Moloudi & banhashemi, 2013؛ Puotunen, 2012. ٢٠١٤، الشعار، ٢٠١٥؛ العساف، ٢٠١٦؛ المناصير، ٢٠١٦).

7.1. التعريفات الإجرائية:

تطوير المنتج: توجّه استراتيجي للشركات الصناعية ، تسعى من خلاله إلى تقديم سلع أو خدمات جديدة ، بناء على تحليل الفرص في السوق محلياً وعربياً وعالمياً ، أو تطوير المنتج الحالي وتحسينه بإضافة مواصفات وخصائص جديدة عليه تلبي احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين إلى الأسواق المستهدفة ، ويعبر عن درجة اهتمام الشركة بالابتكار التسويقي (Total innovation management) المطبق في هذه الشركات لتطوير المنتج ، ويشمل : مواصفات المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، علاماته التجارية، الشراكة مع الموردّين، التغليف، وإحلال المنتج في قطاعات سوقية محددة.

سلسلة التوريد: نظام مكوّن من الموردّين والمصنّعين والموزعين والعملاء ، حيث تتدفق المواد من الموردّين إلى العملاء ، وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات ، كما توصف بأنها الطريقة أو الفلسفة أو النظام الذي يهدف إلى تكامل عمليات المنظمات المتعددة لتحقيق الهدف والأداء المطلوب.

إدارة العمليات: هي عبارة عن الجزء المعرفي الذي يختص بدراسة عملية التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الإنتاج الرئيسية والفرعية ، وبالتالي يجب على المدراء أن يعرفوا نظام الإنتاج بأكمله إذا ما أرادوا تحديد وحل مشكلاتهم التي تواجههم ؛ لأنّ القرارات التي يتخذها مدراء العمليات تؤثر على الإدارات والنظم الفرعية الأخرى (وفق نظرية النظم) ، ويتكون نظام الإنتاج من عدد من النظم الفرعية المتشابكة والمتداخلة، و تعرف إدارة العمليات من وجهة نظر الإنتاج بأنها الإدارة المسؤولة عن التشغيل والتصميم والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، ويتمّ ذلك من خلال الاعتماد على العديد من الأنشطة الإدارية المتمثلة في : التوجيه و التنظيم و التخطيط وتنمية الكفاءات البشرية والعمل بشكل فعال على رقابة جميع أنشطة نظم الإنتاج ، ويعتبر هذا الجزء من التنظيم هو المسؤول الرئيسي عن تحويل عدد من المدخلات إلى مخرجات ، سواء أكانت على شكل خدمات أو سلع، وتختلف الأنشطة الخاصة بالنظام الإنتاجي عن العديد من الأنشطة الأخرى في التنظيم والمختصة في التسويق والتمويل.

العملية: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة، والمهام التي يقوم بتنفيذها المسؤول الإداري، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى لها أيّ منظمة، وتشمل العملية على مجموعة من العناصر وهي : (النخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

قرارات إدارة العمليات: هي القرارات التي تتخذ داخل وظيفة العمليات ، تكون ذات طابع استراتيجي ، طويلة الامد ، أو قرارات تكتيكية قصيرة الأمد ، تتعلق بالمسائل التشغيلية، وتهدف إلى تعزيز قوة المنظمة التنافسية وقدرتها على تقديم منتج أو خدمة تحقق الرغبة والحاجة للسوق والعمل ، وتوفير متطلبات المجتمع من هذه المنتجات : (الوقت المناسب، الجودة، الكلفة).

مجموعة شركات المناصير: عبارة عن مجموعة من الشركات تضم (٢٣) شركة حيث تأسست عام ١٩٩٩ وبشرت اعمالها عام ٢٠٠٠ وكانت رؤية هذه المجموعة انشاء نشاط اقتصادي يقدم خدمة وسلعة ذات مواصفات عالية واسعار مناسبة تدعم الاقتصاد الاردني علما بأنه يتجاوز عدد الموظفين (١٠٠٠٠) موظف، تمثل العمالة الاردنية نسبة تتجاوز ٨٠% وتعمل في مجالات عديدة نذكر منها (الباطون الجاهز ،صناعة الحديد،الزيوت والمحروقات).