أثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات في تحسين القدرات التنافسية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية

اعدت من قبل

صلاح عدنان عبد الكريم غيث

اشرف عليها

د. مراد سليم عطياني

قدمت هذه الرسالة الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

كانون الثاني 2023

جامعة الاسراء

نموذج تفويض

انا صلاح عدنان عبد الكريم غيث، أفوض جامعة الاسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: 2023-1-5

Isra University

Authorization form

I, Salah Adnan Abdulkareem Ghaith, authorize Isra University to supply copies of my Thesis/ dissertation to libraries or establishments, or individuals on request.

Signature:

Date: 5-1-2023

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات في تحسين القدرات التنافسية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية

وقد أجيزت بتاريخ: 5 / 1 / 2023

الرقم	أعضاء لجنة المناقشة	صفة العضو	التوقيع
1	د. مراد سليم عطياني	مشرفا ورئيسا	
2	د. سامي عواد الخرابشه	مناقشا داخليا	
3	د. زياد علي الشوابكه	مناقشا خارجيا	

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمنِ الرَّحِيمِ

الشُكر والتَقدير

قال الله تعالى : **" وَمَا بِكُم مِّن نِّعْمَةٍ فَمِنَ ٱللَّهِ "** سورة النحل آية 53 , الشكر والحمد و الفضل

والمنة لله عزوجل الذي وفقني لأتمام هذه الرسالة .

وانطلاقا من قول النبي صلى الله عليه وسلم : **" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .**

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أستاذي المشرف الدكتور **/ مراد العطياني**

الذي أشرف على هذه الرسالة وكان عونا لي في جميع مراحل الأعداد ولم يبخل علي بملاحظاته وتوجيهاته القيمة ، فشكرا جزيلا له .

كما اتوجه بالشكر الجزيل لعميد كلية الاعمال الأستاذ الدكتور" بلال السكارنة " في جامعة الاسراء وأتقدم كذلك بخالص الشكر والعرفان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء لجنة المناقشة الكرام.

ولا انسى الزملاء والأصدقاء وكل من قدم لي نقداً او رأياً او مقترحا يُرتقى بهذه الرسالة

واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،،،

الأهداء

أهدي هذه الرسالة الى أسرتي الغالية

إلى الشخص الذي أمدني بالعطاء والقوة والشموخ وأنار لي دروب النجاح....

والدي الحبيب

إلى من أضاءت لي الطريق بكل عزم وإصرار صاحبة القلب الكبير ...

والدتي الحبيبة

إلى سندي وفرحي ووسامي ...

أخوتي الأعزاء

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الاهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الاشكال	ح
الملخص باللغة العربية	ك
الفصل الأول – الاطار العام للدراسة	**1**
1-1 المقدمة	2
1-2 مشكلة الدراسة	3
1-3 أسئلة الدراسة	4
1-4 اهداف الدراسة	5
1-5 أهمية الدراسة	6
1-6 فرضيات الدراسة	7
1-7 انموذج الدراسة	8
1-8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها والاجرائية	9
1-9 حدود الدراسة ومحدداتها	11
الفصل الثاني – الاطار النظري والدراسات السابقة	**12**
2-1 المقدمة	13
2-2 الاطار النظري للدراسة	13
2-3 الدراسات السابقة باللغة العربية	29
2-4 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	34

5-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	41
الفصل الثالث – الطريقة والاجراءات	**42**
1-3 المقدمة	43
2-3 منهجية الدراسة	43
3-3 مجتمع الدراسة	43
4-3 عينة الدراسة	43
5-3 الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة	44
6-3 مصادر جمع البيانات	48
7-3 اداة الدراسة	49
8-3 الأساليب الاحصائة المستخدمة في الدراسة	51
9-3 التحقق ثبات وصدق إداة الدراسة.	53
الفصل الرابع – تحليل البيانات واختبار الفرضيات	**54**
1-1 المقدمة	55
2-1 تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة	56
3-1 تحليل مدى ملائمة البيانات لغايات التحليل	57
4-1 اختبار الفرضيات	62
الفصل الخامس – النتائج والتوصيات	87
1-5 المقدمة	79
2-5 نتائج التحليل الوصفي	80
3-5 نتائج اختبار الفرضيات	83
4-5 التوصيات	87
المراجع باللغة العربية	**88**
المراجع باللغة الأجنبية	**90**
الملاحق	
الملحق رقم (1) استبانة الدراسة	93
الملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين	98
الملحق رقم (3) الملخص باللغة الانجليزية	99

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3 – 1	جدول توزيع افراد عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي	43
3 – 2	جدول توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية	43
3 – 3	جدول توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	44
3 – 4	جدول توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الخبرة الوظيفية	45
3 – 5	جدول توزيع افراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	46
3 – 6	جدول اختبار الصدق والثبات	51
4 – 1	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير تصميم وتطوير المنتجات	54
4 – 2	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير تصميم العمليات	55
4 – 3	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير تصميم الطاقة الانتاجية	56
4 – 4	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير اختيار موقع المشروع	57
4 – 5	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير الحصة السوقية	58
4 – 6	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير كفاءة التشغيل	59
4 – 7	تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على متغير الابداع	60
4 – 8	اختبار مدى ملائمة البيانات k–s test	61
4 – 9	اختبار الفرضية الرئيسة	63
4 – 10	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	64
4 – 11	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	67
4 – 12	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	71

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1 – 1	أنموذج الدراسة	8

الملخص

أثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات في تحسين القدرات التنافسية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية

اعدت من قبل: صلاح عدنان عبد الكريم غيث

اشرف عليها: د. مراد سليم عطياني

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات في تحسين القدرات التنافسية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيمائية في الأردن، حيث اشتملت الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على أربعة ابعاد هي (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) في حين تضمنت القدرات التنافسية ثلاثة ابعاد هي (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع)، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العاملة في الصناعات الكيميائية في مدينة سحاب الصناعية والبالغ عددها (13) شركة يعمل فيها (1452) موظف وموظفة، تم سحب عينة ملائمة من المجتمع تعدادها (260) موظف وموظفة وقام الباحث بتوزيع (20) استبانة على كل شركة من شركات القطاع المبحوث، استرجع منها (221) بنسبة استرداد بلغت (85%) وتم استبعاد (5) استبيانات نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائئ وأجريت عمليات التحليل الاحصائي على (216) استبانة وبنسبة بلغت (83%) من اجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهما وجود اثر دال احصائيا للانشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة ومتفرقة على تحسين القدرة التنافسية بابعادها مجتمعة ومتفرقة، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز المنظومة القيمية الخاصة بالانشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات مع ضرورة قياس الحصة السوقية بشكل مستمر للتعرف على موقع الشركة التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات، القدرة التنافسة، الشركات العاملة في الصناعات الكيميائية سحاب.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-10 المقدمة

1-11 مشكلة الدراسة

1-12 أسئلة الدراسة

1-13 اهداف الدراسة

1-14 أهمية الدراسة

1-15 فرضيات الدراسة

1-16 انموذج الدراسة

1-17 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاصطلاحية والاجرائية

1-18 حدود الدراسة ومحدداتها

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

لقد شهد العالم العديد من التطورات في الآونة الأخيرة وفي كل المجالات ولقد ساهمت هذه التطورات في زيادة حدة وشدة المنافسة بين الشركات العاملة في مختلف القطاعات وخصوصا في في مجال الصناعات الكيميائية، الامر الذي حدا بالمنظمات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية الى تطوير استراتيجياتها وعملياتها في كافة الأنشطة، ولا سيما في مجال الإنتاج والعمليات، وذلك سعيا منها لتعزيز قدراتها التنافسية، وتعد وظيفة الانتاج العمليات هي الوظيفة الأهم في وظائف المنظمة حيث يتركز (70%) من موجودات المنظمة تحت سيطر إدارة الإنتاج والعمليات (Haizer & Render, 2021)، وتقوم إدارة الإنتاج والعمليات بممارسة العديد من الأنشطة التي لها اكبر الأثر على بقاء واستمرار المنظمة إضافة الى تعزيز قدراتها التنافسية ومن هذه الأنشطة تصميم وتطوير المنتجات الجديدة خصوصا وان حاجات ورغبات المستهلكين متغيرة وان للمنتجات اعمار افتراضية ولها دورة حياة فكان على إدارة الانتاج والعمليات ان تسعى وبشكل مستمر الى تصميم وتطوير منتجات جديدة تحظى برضاء المستهلكين وتتناسب مع التطورات في اذواق المستهلكين، وكذلك فان من اهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الإنتاج والعمليات تصميم العمليات الإنتاجية واختيار التصميم المناسب الذي يحقق للمنظمة الكفاءة والفاعلية للمنظمة، بالإضافة الى تصميم الطاقة الإنتاجية مع الاخذ بنظر الاعتبار تصميم طاقة تتناسب مع الطلب الفعلي ولاتزيد بطريقة تؤدي الى الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية للمنظمة، ويعتبر أيضا اختيار موقع المشروع من القضايات المهمة التي تؤثر على نجاح او فشل أي منظمة خصوصا وان قرار اختيار موقع المشروع يتاثر

بالعديد من الأمور، ومنها مدى اقتراب الموقع من مصادر المواد الأولية والأسواق والمنافسين، ومدى توفر الايدي العاملة وشبكات النقل والاستقرار السياسي والاقتصادي وبالتالي فان هذه الأمور تؤثر على القدرات التنافسية للمنظمة وفي العديد من المجالات، مثل الحصة السوقية للمنظمة أي نسبة مبيعاتها من منتج معين الى حجم المبيعات الكلي من هذا المنتج، وكفاءة التشغيل التي تشير الى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة بشكل يحقق لها اكبر قدر من الأهداف باقل قدر من التكاليف، هذا ويعد الابداع احد من الأمور الاستراتيجية التي تعزز القدرات التنافسية لاي منظمة وتسهل عليها التفوق على المنافسين وذلك من خلال التعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة. ومن هنا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة للبحث في أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الإنتاج والعمليات على تعزيز القدرة التنافسية للشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن.

1-2 مشكلة الدراسة

في ضوء التغيرات التي حدثت في طبيعة عمل المنظمات الصناعية بشكل عام وفي الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية بشكل خاص، فقد شهدت الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية تحديات كبيرة بسبب ازمة كورونا وتداعياتها وتحول العديد من الشركات الصناعية للعمل في الصناعات الكيمائية نظرا لزيادة الطلب على المنتجات الكيميائية خلال ازمة كورنا، بالإضافة الى دخول المنتجات الأجنبية الى الأسواق المحلية، ولقد لمس الباحث واثناء عمله في مجال الصناعات الكيميائية ان تحديات كبيرة قد فرضت على الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية لتعزيز قدراتها التنافسية، ولعل الانشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات تعد من اهم الأمور التي يجب ان توظفها الشركات العاملة في الصناعات الكيميائية في الأردن

لمواجهة التحديات آنفة الذكر، ومن اهم هذه القضايا تصميم وتطوير المنتجات الجديدة عوضا عن المنتجات التي انتهت دورة حياتها، إضافة الى تصميم العمليات بشكل يضمن ان تكون المنتجات مطابقة للمواصفات، وكذلك فان تصميم الطاقة الإنتاجية بشكل كفؤ يضمن للمنظمة الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، في حين ان اختيار موقع المشروع يعتبر من اهم القضايا الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق الابداع وكفاءة التشغيل ويضمن للمنظمة المحافظة على حصتها السوقية، ومن هنا فانه يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال التالي: هل تؤثر الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات على تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعت الكيميائية؟

1-3 أسئلة الدراسة

- ما هو مستوى ادراك العاملين في شركات صناعة المواد الكيميائية للانشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات المتمثلة في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع
- ما هو مستوى ادراك العاملين في شركات صناعة المواد الكيميائية لتعزيز القدرة التنافسية بابعادها الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع.
- هل تؤثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تحسين القدرات التنافسية من حيث (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع) لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن؟
- هل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع

المشروع) على تعزيز الحصة السوقية لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن؟

- هل تؤثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تعزيز كفاءة التشغيل لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن؟
- هل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تعزيز الابداع لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن؟

1-4 اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة التعرف على تاثير الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تعزيز القدرات التنافسية من حيث (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع) لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن؟ وفي ضوء هذا الهدف الرئيس تتدرج مجموعة من الأهداف الفرعية وكما يلي:

- تهدف هذه الدراسة الى رفد المكتبة العربية باطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في ابعاد الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات وما يندرج تحتها من متغيرات فرعية (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع)

- كما تهدف هذه الدراسة ايضا الى رفد المكتبة العربية باطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة التابعة القدرة التنافسية وما يندرج تحتها من ابعاد فرعية مثل الحصة السوقية وكفاءة التشغيل، والابداع.
- بيان مستوى ادراك افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات من حيث (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع)
- بيان مستوى ادراك افراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة التابعة والمتمثلة في القدرة التنافسية زابعادها الفرعية المتمثلة الحصة السوقية وكفاءة التشغيل، والابداع.
- توضيح اثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن.
- توضيح اثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على كفاءة التشغيل لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن.
- توضيح اثر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع في الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن.

1-5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تبحث في احد اهم مواضيع الادارة الذي له انعكاسات بالغة الأهمية في الحكم على مدى نجاح او فشل أي المنظمة، اذ تعتبر الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم

الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع، كما ان هذه الأنشطة لها انعكاسات مهمة على تعزيز القدرة التنافسية للشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن من حيث الحصة السوقية وكفاءة التشغيل والابداع. كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من العديد من الجوانب الأخرى وكما يلي:

1- من المتوقع ان تساهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في زيادة مستوى ادراك العاملين لدى الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات.
2- من المتوقع ان تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات الى متخذي القرارات في الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن في ابعاد القدرة التنافسية وما هي العناصر والابعاد التي تؤثر على تعزيز القدرات التنافسية سلبا او إيجابا.
3- كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المبحوث اذ تشكل الصناعات الكيميائية رافدا مهم من روافد الاقتصاد الأردني.

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تحسين القدرات التنافسية بابعادها مجتمعة (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع) للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$)

وينتج عن هذه الفرضية (3) فرضيات فرعية وكا يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها $(\alpha \leq 0.05)$

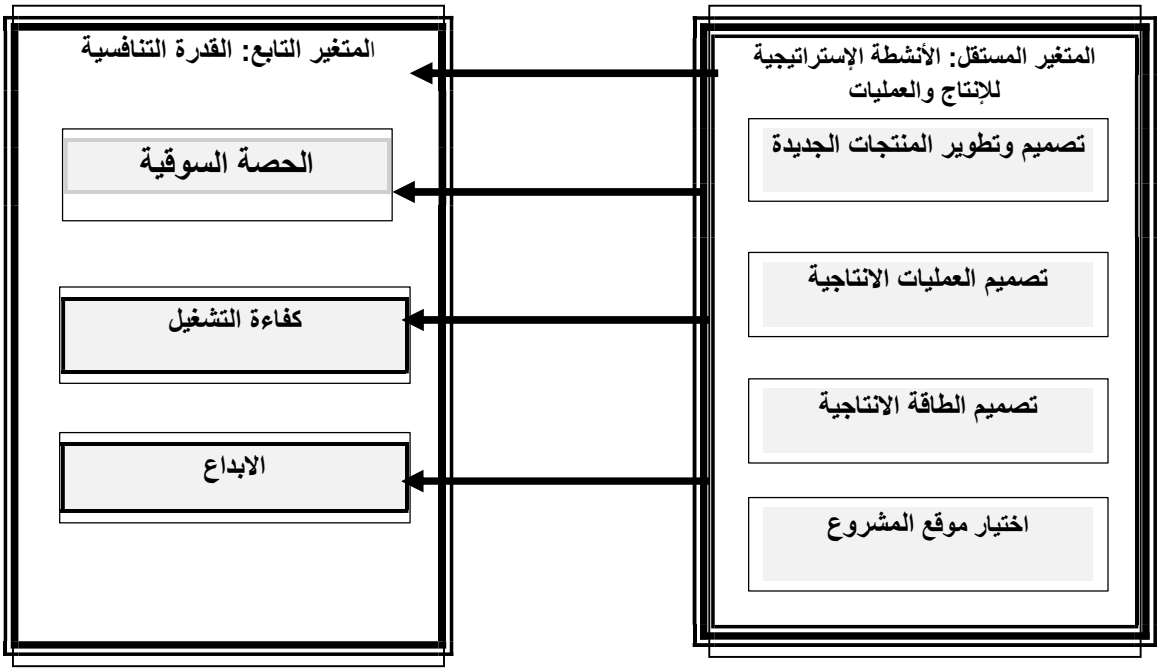
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تحقيق كفاءة التشغيل للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها $(\alpha \leq 0.05)$

1-7 انموذج الدراسة

قام الباحث بتطوير انموذج الدراسة في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة حيث اشتمل المتغير المستقل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على اربع متغيرات فرعية هي (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع)، كما تضمن المتغير التابع القدرة التنافسية على ثلاث متغيرات فرعية هي (الحصة السوقية، كفاءة التشغيل، والابداع) وكما هو موضح في الكل التالي:

الشكل رقم (1) انموذج الدراسة



انموذج الدراسة من تصميم الباحث: في ضوء الاطلاع على دراسة (فطيمة، 2021) ودراسة (بني يوس، 2020) (Al-Janabi, 2020) (Maldaner & Rafael ,2019) (Diaz & Martín, .2018)

1-8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاصطلاحية والاجرائية

الأنشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات : تعرف الأنشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات بانها مجموعة الأنشطة التي يمارسها العاملون في ادراة الإنتاج والعمليات اثناء قيامهم بادا أعمالهم مثل تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع (عطياني، 2015) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (1-20)

تصميم وتطوير المنتجات الجديدة: تعرف عملية تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بانها مجموعة الأنشطة التي تقوم فيها إدارة الإنتاج والعمليات لاضافة منتجات جديدة الى مدى المنتجات المعروضة لدى شركة معينة خلال فترة زمنية محددة وبما يحقق التوازن بين قدرات الشركة ورغبات

المستهلكين (محسن والنجار، 2018) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (1-5)

تصميم العمليات الإنتاجية: يعرف تصميم العملية الإنتاجية بانه تحديد المزيج من الالات والمعدات والموارد البشرية والمادية والمالية والأدوات والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات أي الى سلع وخدمات (Evance, 2019) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (6-10)

تصميم الطاقة الإنتاجية: يعرف تصميم الطاقة الإنتاجية بانه تحديد المستوى المناسب من الطاقة الإنتاجية اللازمة لمقابلة الطلب الحالي والمستقبلي (العلي، 2020) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (11-15)

اختيار موقع المشروع: يعرف اختيار موقع المشروع بانه المكان الذي تحدده الشركة لاقامة المشروع بناء على مجموعة من العناصر كالقرب من مصادر المواد الأولية والأسواق والمنافسين (Buffa, 2022) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (16-20)

القدرة التنافسية: تعرف القدرة التنافسية بانها مجموعة الجدارات والقدرات التي تمتلكها الشركة والتي تمكنها من مواجهة تحركات المنافسين (حسن، 2021) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (21-35)

الحصة السوقية: تعرف الحصة السوقية بانها النسبة المئوية لمبيعات احدى الشركات من منتج معين مقارنة باجمالي المبيعات من المنتج نفسة وذلك خلال فترة زمنية محددة (القاسم، 2021) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (21-25)

كفاءة التشغيل: تعرف كفاءة التشغيل بانها مقياس يشير الى كفاءة الربح المكتسب كدالة لتكاليف التشغيل (Flamnhualt, 2021) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (26-30)

الإبداع: يعرف الابداع بانه محاولة تقديم شيئ قديم بصورة جديدة غير مسبوقة، او التعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة (السلمان، 2021) اما اجرائيا فقد تم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (31-35)

1-9 حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود هذه الدراسة في الجوانب التالية

- تمثلت الحدود الجغرافية لهذه الدراسة بانها اقتصرت على الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في مدينة سحاب الصناعية.
- اما الحدود الزمنية فقد تم تجميع بيانات هذه الدراسة واعدادها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2023/2022
- اما الحدود الموضوعية فان هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

2-6 المقدمة

2-7 الاطار النظري للدراسة

2-8 الدراسات السابقة باللغة العربية

2-9 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

2-10 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

2-1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الاطار النظري للدراسة بحيث يحتوي على التاصيل النظري لمتغيرات الدراسة المستقلة الانشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات وبابعادها المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، تصميم العمليات الإنتاجية، تصميم الطاقة الإنتاجية، اختيار موقع المشروع) كما يتضمن هذا الفصل بناء للاطار النظري المتعلق في المتغير التابع (القدرة التنافسية) وبابعادها (الحصة السوقية، كفاءة التشغيل، والابداع) كما يتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة بكلتا اللغتين العربية والأجنبية، ويتضمن هذا الفصل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2-2 الاطار النظري للدراسة:

المتغير المستقل: الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات:

تعتبر وظيفة الإنتاج والعمليات إحد اهم الوظائف في منظمات الاعمال الخدمية والصناعية، اذ تستحوذ إدارة الإنتاج والعمليات على معظم موجودات أي منظمة، كما وتلعب إدارة الإنتاج والعمليات دورا هاما في تحقيق اهداف وغايات المنظمة بدء من البقاء والاستمرا وانتهاء بتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، (Simon, & Jacklt. 2022). يعد الاقتصادي الإنجليزي آدم سميث أول من لفت الانتباه بشكل علمي إلى الدور الذي يلعبه الإنتاج في اقتصادات الشعوب، حيث تطرق الى هذا الموضوع من خلال كتابه "ثروة الامم" والذي دعا فيه الى تقسيم العمل والتخصص به، اذ ان التخصص وتقسيم العمل سيعملان على تحسين مستوى الإنتاج والإنتاجية، وزيادة سرعة أداء المهام، والكفاءة في انجاز الاعمال، وتقليل الوقت الفائض غير المستغل في العملية الإنتاجية كما ان التخصص وتقسيم العمل له العديد من الاثار الإيجابية سوف يؤدي حتما الى تحسين جودة المنتجات، والاعتماد على الالات

خاصة الغرض في العمليات الإنتاجية (Milloerh, 2022)، وهنالك العديد من الأنشطة الاستراتيجية التي تمارسها ادارة الإنتاج والعمليات في المنظمات ولا سيما في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية، ومن اهم الأنشطة الاستراتيجية التي تمارسها إدارات الإنتاج والعمليات، تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، تصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة النتاجية، واختيار موقع المشروع، كما تتضمن أنشطة أخرى لم تغطيها هذه الدراسة مثل إدارة المخزون، ضبط الجودة، وإدارة الصيانة، وجدولة العمليات الإنتاجية، والتخطيط الإجمالي للانتاج، والترتيب الداخلي للمصنع، (محسن والنجار، 2018)

تعريف الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات: تعرف الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج بانها مجموعة العمليات التي تقوم فيها إدارة الإنتاج والعمليات عند قيامها بأداء مهاما وتشمل تصميم العمليات الإنتاجية وتصميم الطاقة الإنتاجية والترتيب الداخلي للمصانع والتخطيط الإجمالي للطاقة (الشرقاوي، 2022)، كما يرى فوزي (2021) الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات بانها مجموعة من العمليات والسياسات والاستراتيجيات التي يمارسها مديري الإنتاج والعمليات اثناء القيام بواجباتهم الوظيفية. وكما ويعرف Adam (2021) الأنشطة الاستراتيجة لادارة الإنتاج والعمليات بانها مجموعة من ممارسات الأعمال لخلق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة داخل المنظمة، كما إنها تهتم بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة لتعظيم ربح المنظمة وتحاول فرق إدارة العمليات موازنة التكاليف مع الإيرادات لتحقيق أعلى صافي ربح تشغيلي ممكن. تهتم إدارة الانتاج والعمليات في العديد من الأنشطة الاستراتيجية في أي منظمة وخصوصا تلك التي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية بحيث يتم الموازنة بين تكاليف التشغيل مع الإيرادات لتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها صافي ربح التشغيل (Aljanabi, 2021) .

التوجهات الحديثة لادارة الإنتاج والعمليات

تتمثل التوجهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات في أربعة قضايا أساسية في الوقت الحاضر هي:

1. أعادة تصميم العمليات التجارية (BPR) يركز هذا التوجه على تحليل وتصميم سير العمل والعمليات التجارية داخل الشركة كما يمثل هذا التوجه إعادة هيكلة الأعمال ومساعدة الشركات على إعادة هيكلة المنظمة بشكل كامل من خلال إعادة تصميم الأعمال من الألف إلى الياء.
2. أنظمة التصنيع القابلة لإعادة التكوين (Reconfigurable manufacturing systems) يتمثل الهدف الأساس لهذا التوجه بدمج التغيير المتسارع في مكونات المنظمة وأجهزتها وبرامجها، وبما يسمح للأنظمة بالتكيف بسرعة مع السعة التي يمكنها من خلالها مواصلة الإنتاج ومدى كفاءة عملها والاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق أو النظام الداخلي.
3. ستة سيجما (Six Sigma) تركز أنظمة الحيود السداسي على الجودة المنتجات وعمليات انتاجها وتشير "ستة" إلى حدود التحكم التي يتم وضعها عند ستة انحرافات معيارية عن متوسط التوزيع الطبيعي. تتضمن الأدوات المستخدمة في عملية Six Sigma مخططات الاتجاهات وحسابات العيوب المحتملة والنسب الأخرى للمنتجات غير الصالحة.
4. التصنيع الخالي من الهدر (Lean Manufacturing) ويهدف هذا التوجه الى التخلص المنتظم من النفايات في عملية التصنيع ويعتبر هذا التوجه أن استخدام الموارد لأي سبب بخلاف خلق القيمة للعملاء هو إهدار وتسعى إلى التخلص من نفقات الموارد المهدرة قدر الإمكان.

تصميم وتطوير المنتجات الجديدة

تعد عملية تصميم وتطوير المنتجات الجديدة من اهم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها مدراء الإنتاج والعمليات، حيث يفرض واقع المنافسة على الشركات ان تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل دائم ومستمر وذلك سعيا للاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المتجددة والمتغيرة، كما ان انتهاء عمر المنتجات يفرض على المنظمات ان تقوم بتطوير منتجاتها لكي تواكب التغير في اذواق المستهلكين وحاجاتهم، إضافة الى ما تفرضه التغيرات الكبيرة في التكنولوجيا، وتفرض ظروف المنافسة على الشركات ان تقوم بالابداع والابتكار كوسيلة للتفوق على المنافسين، ان عملية تطوير المنتجات تتم من خلال إنشاء أفكار جديدة أو إحياء للأفكار القديمة وتوسيع نطاق الأفكار الحالية لإنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة، مع ضرورة التأكد من أن المنتجات الجديدة والحالية التي تم تصميمها وإنتاجها تناسب احتياجات المستهلكين ويتطلب تطوير المنتجات جهدًا شاملاً للشركة والتزام بتوفير كافة الموارد اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة (Thomas, 2021)

متطلبات تطوير المنتجات الجديدة: تتطلب عملية تطوير المنتجات الجديدة في مجموعة من الأمور التي من أهمها: التزام الشركات بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة، ضرورة دمج عملية تطوير المنتجات الجديدة بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، واعداد الترتيبات التنظيمية والرسمية لادارة عملية تطوير المنتجات الجديدة. (Barney, 2021)

خطوات تطوير المنتجات الجديدة: تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بثمان خطوات هي: ولادة الفكرة، فحص وتقييم الفكرة، تطوير الفكرة واختبار مدى صلاحيتها، ثم تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج، وتحليل العمل، ثم يتم عمل نماذج تجريبية ويتم اختبار السوق من خلال ضخ كمية قليلة بالأسواق من المنتج الجديد، ويتم انتظار التغذية الراجعة وصولا الى الإنتاج بكميات كبيرة (Buffa, 2022).

تصميم العمليات الإنتاجية

تعرف العملية بانها مزيج من الالات والمعدات وطرق العمل والعاملين وخطوط الإنتاج والموارد وكافة الأنشطة التي لها علاقة بتحويل المدخلات الى مخرجات (Shahbazpour & Seidel, 2016) ولا تقتصر العمليات فقط على تغير الشكل المادي للمنتجات بل قد تمتد الى ابعد من ذلك وهو تحويل ملكية المنتج الى المستهلك عند بيع المنتج، وقد تشمل العملية أيضا نقل المنتجات من أماكن الى أماكن أخرى وهو ما يعرف بتغيير موقع المنتج. ولذلك فان تصميم العملية يوضح الكيفية التي ستكون عليها المنتجات والخدمات، ان الهدف من تصميم العمليات الإنتاجية هو تحديد طرق وأساليب الإنتاج التي سوف يتم اتباعها للحصول على المنتج او الخدمة وتحديد الوصف التشغيلي لعميلة انتاج المنتج او الخدمة التي تحقق لمنظمة الكفاءة والفاعلية.وتمر عملية تصميم العمليات الإنتاجية في مجموعة من الخطوات بدءا في تحليل المنتج، ثم تحليل عمليات الإنتاج، ويلي ذلك اختيار نوع العملية الإنتاجية، وتصميم أساليب العمل الخاصة بانتاج كل منتج وذلك من اجل الوصول الى الأفضل طريقة لانتاج المنتجات وفق المواصفات وصولا الى تحقيق رضا المستهلكين (محسن و النجار 2018) .

وهنالك ثلاث أنواع لاستراتيجيات تصميم العمليات الإنتاجية التي تستخدمها الشركات لتصميم عملياتها الإنتاجية ومن هذه الاستراتيجيات أولا: استراتيجية الإنتاج حسب الطلب: حيث تقوم هذه الاسراتيجية على أساس انتاج المنتج بناء على طلب المستهليكين ويتم الإنتاج وفق الموصفات المطلوبة. ثانيا: استراتيجية الإنتاج لاجل الخزن أي ان يتم الإنتاج المنتجات ووضعها في المخازن لحين الطلب عليها، وثالثا: التجميع حسب الطلب أي ان يتم انتاج المنتجات بطريقة نمطية الا انها وعند التجميع يتم فرز المنتجات بحسب ورغبة المستهلكين (Hampl, 2022)

تصميم الطاقة الإنتاجية:

تعرف الطاقة الإنتاجية بانها اقصى مقدار من المخرجات الذي يمكن الحصول عليه من وحدة إنتاجية خلال فترة زمنية محددة .(Smith, & Ball, 2022) ويستلزم تصميم الطاقة الإنتاجية تقدير حجم الطلب المستقبلي على المنتجات، ويتضمن ذلك تحديد عدد المنتجات أو مقدار الخدمة التي سيتم تصنيعها أو تسليمها وعدد المرات في هذه المرحلة، وبعد الانتهاء من التخطيط يجب تقدير المدخلات اللازمة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة بحيث يتم تحديد نوع المواد التي يجب استخدامها ونوع الخبرة المطلوبة والتقنيات المطلوبة، وقد أشار Fisher (2022) ان تصميم الطاقة الإنتاجية هي تحديد عدد الوحدات التي يمكن للمنشأة الاحتفاظ بها أو استلامها أو تخزينها أو إنتاجها في فترة زمنية.

مقاييس الطاقة: هنالك العديد من مقاييس الطاقة التي تستخدمها الشركات الصناعية ومن اهم أنواع هذه المقاييس ما أشار اليه (Dapron, 2022) الطاقة التصميمة: وهي تشكل أقصى مقدار من المخرجات يمكن الحصول عليه من خط انتاج او وحدة إنتاجية خلال فترة زمنية شريطة ان تتوفر بعض الظروف المثالية للوصول الى الطاقة التصميمية، أما الطاقة الفاعلة: فهي الطاقة التي تتوقع الشركة تحقيقها في ظل ظروف التشغيل الطبيعية، وعادة ما تكون الطاقة الفاعلة اقل من الطاقة التصميمية ويمكن قياسها من خلال استبعاد أوقات التعطل الطبيعية من كمية الطاقة التصميمة، أما الطاقة المستغلة: فهي احد مقاييس الطاقة الذي يشير الى كمية استغلال الطاقة مقارنة بالطاقة التصميمية، اما الطاقة المبرهنة فهي تشير الى كمية المنتجات التي تحققت على ارض الواقع خلال فترة زمنية محددة، وأخيرا كفاءة الطاقة ويمكن قياسها من خلال مقارنة الطاقة المبرهنة مع الطاقة الفاعلة (Haizer & Render. 2021).

استراتيجيات تصميم الطاقة الانتاجية: تعمل الشركات وفق استراتيجيتان للاستجابة الى متطلبات الطاقة الإنتاجية لمنتج معين وهي استراتيجية إدارة الطاقة قصيرة الأمد واستراتيجية إدارة الطاقة طويلة الأمد،

الإستراتيجيات قصيرة الامد: يمتد الاطار الزمني لاستراتيجية إدارة الطاقة قصيرة الأمد الى سنة فاقل وتكون السعة الأساسية ثابتة، ونادرا ما يتم فتح أو إغلاق المرافق الرئيسية على أساس شهري أو سنوي وتتيح هذه الاستراتيجية للشركة التعامل مع الطاقة من خلال إجراء تعديلات على الكميات المطلوبة من المنتجات اما زيادة حجم الإنتاج او تخفيض حجم الإنتاج ويتم عادة الاختيار بين راس المال الكثيف او العمالة الكثيفة لادارة الطاقة قصيرة، وتعتمد العمليات كثيفة رأس المال بشكل كبير على المرافق المادية والمصنع والمعدات ويمكن تعديل قدرة المدى من خلال تشغيل هذه المرافق بشكل مكثف أكثر أو أقل من عادي، وتتيح هذه الاستراتيجية للشركات السيطرة على تكلفة إنشاء المرافق وتغييرها وصيانتها وشراء المواد الخام وذلك من خلال تعديل المواد وإدارة المخزون وجدولة العمليات الإنتاجية بما يتوافق مع حجم الطلب على المنتجات، وتقوم ايضا هذه الاستراتيجية على التعامل مع المتغيرات من خلال تسريح العاملين او توظيف عمال جدد لمواجهة حجم الطلب .(Sahoo, 2021)

الاستراتجيات طويلة الأمد: ان عملية تصميم الطاقة الإنتاجية على المدى البعيد يتطلب تصميم طاقة إنتاجية مناسبة لا تقل ولا تزيد عن حجم الطلب المتوقع اذ ان الزيادة الكبيرة في تصميم الطاقة الإنتاجية سوف تؤدي الى وجود هدر في استغلال الموارد المادية والمالية للشركة، كما ان تصميم طاقة إنتاجية اقل من الطلب المتوقع سوف يؤدي الى ضياع فرصة تحقيق الأرباح نظرا لعدم قدرة المنظمة على الوفاء بالطلب، وعادة ما تلجأ الشركات للتكامل الافقي والراسي عند تصميم الطاقة الإنتاجية على المستوى البعيد وذلك لتعزيز أهداف الشركة وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة،

وهنالك بعض المنظمات تقوم وللسيطرة على زيادة الطلب على نتجاتها الى خيار الاستحواذ كبديل استراتيجي شائع لتسريع النمو والسيطرة على حجم الطلب (Simon, & Jacklt 2022)

اختيار موقع المشروع:

يعد قرار اختيار موقع المشروع واحدا من اهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات، وذلك نظرا لضخامة الاستثمارات المالية التي ترافق اتخاذ مثل هذا القرار، كما ان هذا القرار يعد قرارا استراتيجيا طويل الأمد تؤثر بشكل مباشر على نجاح او فشل المنظمة، ونظرا لأهمية هذا القرار الاستراتيجي فانه يتوجب دراسته بشكل معمق قبل اتخاذه، وتحليل عدد كبير من العوامل التي تؤثر على اختيار موقع المشروع، كالقرب من مصادر المواد الأولية، والقرب من مصادر المواد الخام والقرب من شبكات النقل والخدمات والبنية التحتية المناسبة للصناعة، كما اخذت العديد من الشركات بالتركز في أماكن محددة لنوع من أنواع الصناعات، ان اختيار موقع المشروع له تاثير مباشر على هيكل التكاليف الثابتة والمتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة وبالتالي فان اختيار موقع المشروع له تاثير مباشر على ثلاثة أنواع من الكلف هي: كلفة الموقع، وكلفة المواد الأولية، وكلفة التوزيع. (.(Sansone & Eriksson, 2017)،

العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المشروع ومن اهم هذه العوامل، توفر الايدي العاملة المؤهلة والمدربة والقادرة على الانخراط في العمل مباشرة، والقرب من الأسواق اذ تعتبر عملية نقل السلعة وتسليمها للمستهلك في الوقت المناسب من العوامل المهمة في تحقيق رضا الزبائن، والقرب من شبكات النقل البرية والبحرية والجوية، والقرب من مصادر المواد الأولية خصوصا في صناعة المواد سريعة التلف مثل الحليب واللحوم وغيرها، وتوفر شبكات الصرف

الصحي خصوصا في بعض الصناعات الكيميائية التي ينتج عنها مواد سامة وخطيرة، بالإضافة الى توفر الأرض وصلاحيتها لاقامة المصنع عليها بحيث تكون قادرة على تحمل وضع الالات الثقيلة والمكائن التي قد ينتج عنها اهتزازات كبيرة. وفي ضوء هذه التعقيدات التي ترافق اختيار موقع المشروع، فان مديري الإنتاج والعمليات يلجأون الى توظيف العديد من الاساليب النوعية والكمية في اختيار موقع المشروع، ومن الطرق النوعية (المسوحات الميدانية، ولجنة الخبراء، ورجال المبيعات، وطريقة دلفي)، اما الأساليب الكمية التي يستخدمها مديري العمليات في اختيار موقع المشروع طريقة تحليل ومقارنة العوامل، ومركز قوة الجاذبية، ونقطة التعادل، ونماذج النقل لحساب تلكفة نقل البضاعة من مراكز الإنتاج التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة الى مراكز الاستهلاك التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة (محسن والنجار، 2018).

تغيير موقع المشروع: هنالك العديد من العوامل التي تدفع المنظمات الى إعادة النظر في المواقع التي تعمل فيها في الوقت الحالي، ومن أهم هذه العوامل إنشاء مشروع جديد تابع للمنظمة، او التوسع في الأعمال القائمة بشكل كبير بحيث لا يسمح الموقع الحالي بإضافة طاقة انتاجية، إضافة الى التغير الجوهري في حجم الطلب ومواقع الأسواق الحالية، بالإضافة الى التغير الكبير في هيكل التكاليف للمواقع الحالية كان تزيد مثلا أجور النقل والشحن او الضرائب او أجور العمل او التغير في السياسات الحكومية المتعلقة في السياسات الاقتصادية والقوانين البيئية .(Dapron, 2022).

المتغير التابع: القدرات التنافسية

لقد شهدت بيئة الاعمال العديد من التحديات التنافسية ولا سيما الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية في الأردن، اذ تميزت البيئة التنافسية بالتغير السريع في حاجات ورغبات العملاء الامر الذي فرض على الشركات العاملة وفي مختلف قطاعات الصناعة الى الإسراع في

الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين، خصوصا في ظل انفتاح الأسواق امام كافة السلع وكافة الشركات المحلية والدولية وانحسار القيود والحدود بين الدول نتيجة العولمة الامر الذي ساهم في زيادة تعقيد المنافسة بين منظمات الاعمال، فالشركات التي كانت تعمل سابقا في بيئات محلية أصبحت ملزمة في الوقت الحاضر للعمل في الأسواق العالمية ومواجهت الشركات العالمية في البيئة المحلية وتطوير قدراتها التنافسية خصوصا وان الزبائن يستطيعون الاختيار بين مجموعة واسعة من السلع .(Gokkaya, 2015)، لقد أدت هذه التطورات الى قصر دورة حياة المنتجات وبالتالي أصبحت العمليات الإنتاجية هي الأكثر اهمية لبناء القدرات التنافسية للمنظمات على مختلف غاياتها وأهدافها.

ولقد سعت الشركات وخلال الثلاث عقود السابقة الى تطوير قدراتها التنافسية من خلال السعي لتحقيق ميزة التكلفة بشكل أساسي عن طريق نقل خدماتهم إلى الخارج، والتصنيع في بيئات منخفضة التكلفة تتميز بانخفاض أجور العمل، الا ان هذه الاستراتيجية اخذت بالانحسار في السنوات القليلة الماضية بل وعملت الشركات الكبرى على إعادة توطين الصناعات المهاجرة نظرًا لحقيقة ان تكاليف العمل في البيئات منخفضة الكلفة لم يعد متوفرا في ظل التطور الذي شهدته هذه البيئات، حيث شهدت ارتفاع في أسعار المواد والالات والمعدات، كما ان الشركات اخذت تدرك تطور توقعات العملاء من حيث الجودة والتسليم والمرونة التي لا يتم الوفاء بها في كثير من الأحيان على مستوى كاف بتكلفة منخفضة ولقد تغيرت مقاييس القدرة التنافسية مع تطور الزمن ومع طبيعة المنافسة (Buffa, 2022). وتقاس القدرة التنافسية لاي منظمة، من خلال ثلاثة ابعاد هي: (الحصة السوقية، كفاءة التشغيل، والابداع).

الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بانها النسبة المئوية لإجمالي مبيعات احدى الشركات من منتج معين قياساً بمبيعات جميع الشركات من نفس المنتج خلال فترة زمنية محددة، ويتم احتساب الحصة السوقية من خلال المعادلة التي يشير فيها البسط الى مبيعات الشركة في حين يشير المقام لهذه المعادلة الى مبيعات جميع الشركات من المنتج نفسه، ويهدف استخدام مقياس الحصة السوقية الى إعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة بالنسبة للسوق وللمنافسين. وكلما زادت الحصة السوقية كلما كان ذلك مؤشرا على نجاح الشركة وقيادتها للسوق (Sfalk, 2022) .

وتعتبر الحصة السوقية مؤشر مهم للقدرة التنافسية للشركة ولمنتجاتها وخدماتها، وعادة ما يقوم المحللين والمراقبين بتحليل الحصة السوقية للتعرف على موقع الشركة التنافسي، لذا فان الشركات التي تحافظ على حصتها السوقية وتعمل على زيادتها فان ذلك سينعكس إيجابا على إيراداتها بنفس معدل اجمال حجم السوق، كما ان الحصة السوقية لها تاثير كبير على سعر السهم في السوق اذا كانت الشركة مساهمة عامة، ويمكن أن تسمح زيادة حصة السوق للشركة بتحقيق نطاق أكبر مع عملياتها وتحسين الربحية، كما ويمكن للشركة محاولة توسيع حصتها في السوق، إما عن طريق خفض الأسعار أو استخدام الإعلانات أو تقديم منتجات جديدة أو مختلفة. بالإضافة إلى ذلك تستطيع الشركة زيادة حجم حصتها في السوق من خلال جذب زبائن جدد (Sammer, & Waely, 2020).

طرق زيادة الحصة السوقية: هنالك العديد من الطرق التي يمكن للمنظمة ان تزيد من حصتها السوقية ومن هذه الطرق: تقديم تكنولوجيا مبتكرة لعملائها، وتعزيز ولاء الزبائن، وتوظيف موظفين ذوي مهارات عالية وموهبين، والاستحواذ على الشركات المنافسة.(Thomas, H. S. 2021)

1. **التكنولوجيا الجديدة:** يمثل الابداع والابتكار وتقديم التكنولوجيا الجديدة إحدى الطرق التي يمكن للشركة من خلالها ان تزيد من حصتها السوقية، فعندما تطرح الشركة تقنية جديدة لم يقدمها المنافسين من قبل فإن ذلك سوف يجلب للمنظمة زبائن جدد لم يسبق لهم ان تعاملوا مع هذه الشركة، وقد يصبح العديد من هؤلاء المستهلكين عملاء مخلصين مما يضيف إلى حصة الشركة في السوق ويقلل من حصة الشركة التي انتقلوا منها.
2. **ولاء العميل:** يعد امر تعزيز العلاقات مع الزبائن من القضايا المهمة التي تحمي حصة الشركة السوقية، كما يؤدي تعزيز العلاقات مع الزبائن الى منع انتقال الزبائن الى الشركات المنافسة وخصوصا في حال طرحت الشركات المنافسة عروضا قويا على منتجاتها, كما ان الزبائن الراضين عن التعامل مع الشركة ومنتجاتها سوف يقومون بنقل تجربتهم الإيجابية الى لأصدقاء والأقارب الذين يصبحون بعد ذلك عملاء جدد، ويؤدي ذلك الى زيادة الحصة السوقية للشركة دون ان تقوم بدفع نفقات لهذا النشاط.
3. **الموظفين الموهوبين:** ان المنظمات التي تتمتع بأعلى حصة سوقية لديها دائمًا موظفين موهبين، وتحقق عملية استقطاب الموظفين الموهبين للمنظمات العديد من المزايا، مثل تقليل النفقات وتقليل معدل دوران العاملين، واستقرار العمالة في المنظمة
4. **عمليات الاستحواذ:** تتمثل إحدى الطرق المضمونة لزيادة الحصة السوقية في الاستحواذ على الشركات المنافسة، وتحقق استراتيجية الاستحواذ غايتين هما كسب زبائن جدد للشركة كانوا يتعاملون مع الشركات المنافسة إضافة الى ابعاد الشركات المنافسة الأخرى عن الزبائن المستهدفين

كفاءة التشغيل

تعرف الكفاءة التشغيلية بانها قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها مع الاستمرار في انتاج منتجات ذات حودة عالية، وضبط النفقات، وتقليل الهدر في المال والوقت والجهد والمواد، اما من الناحية المالية فان الكفاءة التشغيلية بانها النسبة بين عدد الوحدات التي تم انتاجها خلال فترة زمنية محددة وكمية المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية مع الاخذ بنظر الاعتبار حجم المواد غير المستغلة او الفاقد في المواد الأولية المستخدمة. ويتم قياس الكفاءة التشغيلية من خلال تتبع مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية كأحد المؤشرات للحكم على كفاءة التشغيل ومن هذه المؤشرات مؤشر الأداء، وتتضمن مؤشرات الأداء قياس الكفاءة والجودة والقيمة في ذات الوقت (Barney. 2021.).

عناصر الكفاءة التشغيلية:

ان تحقيق كفاءة التشغيل يتطلب ان تقوم الشركة بتبسيط عملياتها الى اقصى حد ممكن مع ضبط التكاليف التشغيلية والتخلص من العمليات الزائدة وغير الأساسية ويتم ذلك من خلال مايلي:

- الاستغلال الأمثل للمواد وتقليل النفايات في العلميات الانتاجية.
- التركيز على العملية الإنتاجية وتنظيم الالات والمعدات والافراد بصورة تحقق الكفاءة التشغيلية
- تركز عملية التوزيع على التعامل الفعال مع المنتج النهائي، بما في ذلك التوزيع والتسليم.
- إدارة المخزون، والاحتفاظ بمخزون كافٍ وإدارته لتلبية الطلب، ولكن بأقل قدر ممكن من المخزون الفائض.

طرق تحسين الكفاءة التشغيلية:

تتمثل طرق تحسين الكفاءة التشغيلية بمحاولة السيطرة على التكاليف الثابتة والمتغيرة والمختلطة أيضا كما يتم تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال السيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية والمخرجات في ذات الوقت، اذ يجب التركيز على ما يلي:

- مراقبة الأداء من خلال إعداد لوحات المعلومات.
- السيطرة على النفقات والتكاليف والتخلص من الزوائد في العلميات الإنتاجية.
- وضع مقاييس للاداء للسيطرة على تكاليف العمليات الإنتاجية.

الابداع:

يعد الابداع احد ابعاد مقاييس القدرة التنافسية وذلك من خلال ما تقدمه الشركات من منتجات وخدمات لم تقم أي من الشركات بتقديمها من قبل بنفس الطريقة، ويعرف الابداع بانه تطوير شيئ ليس له نظير (Adam, 2022) ، كما ويعرف الابداع بانه عملية تحويل الافكار الى حقيقة واقعة (السلمان، 2019)، ولقد عرفه (Sansone, 2017) بانه محاولة تقديم شيئ قديم بصورة جديدة غير مسبوقة، او التعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، ولقد أشار Simon(2021) الى الابداع بانه القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى. وفي ضوء ما تم استعراضه من تعريفات مختلفة للابداع فان الباحث يعرف الابداع بانه محاولة لرؤية الأشياء بطريقة لم يراها الاخرين والتعامل مع الأشياء المالوفة لدى الجميع بطريقة غير مالوفة، كما ويرى الباحث ان عملية الابداع

تمر في اربع مراحل متسلسة هي: جمع المبيانات والمعلومات ومن ثم توليف المعلومات، والاشراق وهي مرحلة خروج الابداع، ثم تاتي المرحلة الرابعة والأخيرة وهي الإنجاز.

مكونات التفكير الإبداعي

يعتمد التفكير الإبداعي على منهج التحليل العاملي وذلك من خلال تحليل الظواهر المختلفة للوصول الى تفسير الظواهر كمرحلة أساسية لتقديم الأشياء المالوفة بطريقة غير مالوفة، ولقد أشار (Barny, 2021) الى ان اتلفكير الإبداعي يتكون من مجموعة من العناصر وكما يلي:

1. **الطلاقة:** ويشير مفهوم الطلاقة الى انتاج اكبر عدد من الأفكار، وتقاس الطلاقة بعدد الفكار التي يقدمها الفرد مقارنة مع اقرانه في العمل، ومن أنواع الطللاقة الطلاقة التصويرية، وطلاقة الرموز، واطلاقة التعبير، وطلاقة المعاني والأفكار.
2. **المرونة:** ويشير مفهوم المرونة الى القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا لاختلاف الموقف، وهو ما يمكن ان يطلق عليه التفكير الابداعي التباعدي، وتنقسم المرونة الى نوعين المرونة هما: المرونة التلقائية والمرونة التكيفية
3. **الاصالة:** وهي انتاج الأشياء غير المالوفة والتي لم يسبق احد اليها، ويمكن ان يطلق على عليها انها أفكار اصيلة اذا لم تكن شائعة وتتصف بالتميز في ذات الوقت،
4. **الحساسية للمشكلات:** ان الشخص المبدع او المنظمة المبدعة هي المنظمة التي تستطيع ان تتنبأ بحدوث المشكلة قبل وقوعها وتستشعرها وتستعد لمواجهة المشكلة وتجنب المخاطر التي قد تنجم عن هذه المشكلة.

5. **ادراك التفاصيل:** تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض
6. **المحافظة على الاتجاه:** وتتضمن هذه القدرة الإبداعية على مواصلة التفكير في المشكلة حتى يتم الوصول الى حل لهذه المشكلة، ومن اشكال المحافظة على الاتجاه المواصلة الزمنية التاريخية، والمواصلة الذهنية والمواصلة الخيالية.

أهمية الابداع:

يُساهم الإبداع بشكل إيجابي على المستوى الفردي والجماعي، إذ تكمن أهميّته فيما يأتي

1- يساهم الابداع في العمل على تشغيل العقل بشكل كبير.

2- ويعتبر الابداع أساسا لتحرير العقل، مما يجعل العقل اكثر قدرة على استيعاب المعرفة.

3- يساهم الابداع في تطوير المهارات المتعلقة بمعالجة المشكلات بطريقة اكثر كفاءة.

4- ويعمل الابداع على تحفيز الأشخاص للتفكري بالاشياء بطرق غير تقليدية

5- يحرر العقل من الأنماط وعادات التفكير القديمة

6- إتاحة طرق بديلة في التفكير

2-3 الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة: فطيمة (2021) دور إدارة الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة أغذية الأنعام "ONAB "بـ عين بسام، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اعذية الأغنام في الجزائر، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تضمن المنهج الوصفي جمع الحقائق المتعلقة بإدارة الإنتاج والعلميات، كما ان الجانب التحليلي تضمن تحليل البيانات التي تمتجميعها من افراد عينة الدراسة من خلال المقابالات التي اجرتها الباحثة مع (90) يعملون في الشركة وذلك باستخدام المقابلات المهيكلة والمقابلات غير المهيكلة، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من بين أهمها وجود دور هام لادارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تغذية الانعام في الجزائر، كما خلصت الدراسة الة اعتبار ان مراقبة الجودة تلعب دورا هاما في تحقيق الجودة من خلال توظيف عدد من الأساليب الإحصائية، كما خلصت الدراسة الى اعتبار ان الجودة تشكل عاملا مهما من العوامل التي تحقق التنافسية للمنظمة وتساهم في تحقيق نجاحها. وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ف يادارة الإنتاج والعمليات باعتبارها أساسا لتحقيق الاحترافية والإنتاج المنتجات بجودة عالية.

دراسة: بني يونس و أبو حسين (2020) أثر مخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الاستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الاستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ولقد اتخذت الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي وسيلة منهجثة لتطبيق هذه الدراسة، وقد بلغ حجم افراد العينة (230) موظف

وموظفة يعملون في الشركات الصناعية المساهمة العامة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها " وجود أثر دال احصائيا لمخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تخفيض التكاليف ونسب التالف في الشركات موضوع البحث، كما توصلت الدراسة الى نظام الإنتاج في الوقت المحلي ساهم في تحسين استراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز، واستراتيجية التركيز " "وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها زيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك الشركات بمفهوم مخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء والأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور نظام الإنتاج وكفاءته وجودة المنتجات المقدمة"

دراسة: عباس (2020) استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات، النسيجية"، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في شملت الدراسة (150) من الافراد العاملين الشركة موضوع الدراسة حيث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها: وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات العمليات من خلال مقاييس الكلفة والجودة والمرونة والتسليم، كما وجدت الدراسة عدم وجود اثر دال احصائيا لمراقبة العمليات لتفادي الأخطاء قبل وقوعها، كما لم تجد الشركة دور لتصميم المنتجات في تحقيق التميز اذ ان الشركة لا تعمل بشكل مستمر على استمزاج اراء الزبائن عند تصممصم المنتجات الجديدة وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية العمليات اذ تعتبر احد اهم الوسائل والطرق لتحقيق الميزة التنافسية في الشركة موضوع الدراسة. كما اوصت الدراسة بالاستثمار

الأمثل لجهود العاملين من خلال تشجيعهم في المشاركة الفعالة في اعداد وصياغة استراتيجيات العمليات مما يسهل عملية التقيد فيها وتنفيذها.

دراسة أبو جمعة والحامدي (2020) اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة نبيل للصناعات الغذائية في الأردن، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تاثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة نبيل للصناعات الغذائية في الأردن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كاداة وحيدة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من 950 موظف وموظفة في شركة نبيل، وقام الباحثان بسحب عينة من الادارتين العليا والوسطى تكونت من (150) شخص وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن. هذا وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي كان من بين أهمها ضرورة الاطلاع على مضمون هذه الدراسة ونتائجها من قبل منظمات الأعمال الصناعية في الأردن للاستفادة منها في تحسين وتطوير قدرتها القيادية الاستراتيجية لتحقيق القدرة على التنافسية لديها، وضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية السنوية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.

دراسة ديب (2019) والتي جاءت بعنوان: أثر نجاح تطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو في الساحل السوري هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر نجاح تطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو في الساحل السوري وذلك من خلا لاتعرف على تطبيق الإنتاج في الوقت

المحدد (JIT) ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وقد أجريت على عينة مقدارها (21) شركة من الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية في منطقة الساحل السوري، ولقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من أهمها ان الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية في الساحل السوري تعتبر ان الإنتاج وفق منهجية (JIT) تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد بالشكل الصحيح، والإنتاج بالكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وفي وقت اقصر، وبتكلفة اقل، وبجود انتاج عالية، كما كشفت نتائج الدراسة ان تطبيق (JIT) في الإنتاج سوف يؤدي الى تخفيض مستويات المخزون، وتحقيق مركز تنافسي اقوى، وتحقيق رضا الزبائن، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق (JIT) في الإنتاج لما لهذه المنهجية في العمل من تاثير على تعظيم القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال صناعة الأغذية في الساحل السور، كما اوصت الدراسة الشركات بضرورة الاستجابة لحاجات الزبائن في الوقت المناسب والكمية المناسبة

دراسة: نزال، حسن (2016) والتي جاءت بعنوان: "اثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن ادارة ادارة المواهب متغير وسيط" حيث سعت هذه الدراسة الى فحص أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من خلال إدارة المواهب، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (6) شركات تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، في حين تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تكونت من (221) موظف وموظف يعملون في مواقع قيادية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة وحيدة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الابداع التنافسي في تحقيق القدرات التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وكذلك وجود اثر دال

احصائيا لاستراتيجيات الابداع التنافسي في إدارة المواهب، بالإضافة الى وجود اثر دال احصائيا لادارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية لشركات كنولوجيا المعلومات وقد اوصت الدراسة بضرورة الحرص على تنمية المواهب لما لها من دور هام في زيادة الابداع التنافسي.

دراسة صادق (2015) التي جاءت بعنوان: القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها هدفت هذه الدراسة التعرف على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصف التحليلي لواقع الصناعات الغذائية في فلسطين، حيث قام الباحث بقياس القدرة التنافسية من خلال قياس الأداء التنافسي للحكم على القدرة التنافسية والمزايا النسبية الظاهرة ومقياس الرقم القياسي لصافي الصادرات ومقياس الرقم القياسي للقيمة المضافة ومقياس التكاليف النسبية ومقياس الإنتاجية ومقياس معدل الربحية، كما استندت الدراسة الى مقياس Porter في الحكم على نجاح القدرة التنافسية من خلال أربعة عوامل هي وضع عوام الإنتاج، والطلب، وهيكلية السوق، والصناعات الداعمة، وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من ابرزها ان الاقتصاد الفلسطيني والقدرة التنافسية مازالت مقيدة بسبب وجود الاحتلال وعرضة للمتغيرات السياسية التي تحكم القدرة التنافسية، الامر الذي أدى الى حدوث خلل بنيوي في هيكليته وانعكس ذلك على أدائه. وعلى الرغم من ذلك فقد كشفت الدراسة النمو في عدد الصناعات الغذائية أدى الى تشغيل جعل هذا القطاع ريادي في فلسطين وساهم في رفع نسبة التشغيل. وقد اوصت الداسة بضرورة استخدام التكنولجيا المتقدمة في العمليات الإنتاجية للمحافظةعلى هذا القطاع.

دراسة محمد (2014) واقع إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية: دراسة مسحية على الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع

إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية: دراسة مسحية على الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم من خلال التعرف على مستوى المام مديري الإنتاج والعمليات بالانشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وقد أجريت الدراسة على معينة مكونة من (176) شركة تعمل في مجال صناعة الأغذية، ولقد تمثلت مشكلة هذه الدراسة بان هنالك مستوى المام منخفض لدى مديري الإنتاج والعمليات بالانشطة الاستراتيجية لادارة الإنتاج والعمليات، بالإضافة الى المستوى المنخفض بالقرارات الاستراتيجية التي يتخذها مديري الإنتاج والعمليات مثل التنبؤ بحجم الطلب وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم الطالقة الإنتاجية، وتصميم العمليات الإنتاجية بالإضافة الى إدارة المخزون وجدولة العمليات الإنتاجية، ولقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من بين أهمها ان مديري الإنتاج والعمليات على مستوى عال من الالمام بالانشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات، كما توصلت الدراسة الى وجود معرفة كبيرة لدى مديري الإنتاج والعمليات بالقرارات الاستراتيجية للإنتاج والعمليات ولقد اوصت الدراسة بضرورة التعمق في تدريس الأنشطة المرتبطة بالإنتاج والعمليات في الجامعات السودانية بالإضافة الى تدريب المديرين على كيفية اتخاذ القرارات المرتبطة بالإنتاج والعمليات

2-4 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة Anh et. Al. (2022) والتي جاءت بعنوان: Impact of Operations Management Practices On Firm Performance: An Empirical Analysis at Vietnam's Mechanical Firms

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة العمليات (OM) على أداء الشركة في المؤسسات الميكانيكية في فيتنام ، حيث تم جمع البيانات من (66) شركة تعمل في مجال

الصناعات الميكانيكية في فيتنام، كما تكونت العينة من (244) مديرا يعملون في الشركات المبحوثة، وقد استهدفت الدراسة البحث ابعاد ممارسات إدارة الإنتاج والعملي كالتصنيع الاني Just–in–time (JIT) وإدارة الجودة (QM) وممارسات البنية التحتية، حيث تعتبر هذه الدراسة ان هذه الممارسات تشكل أساسا في تحسين كفاءة شركات التصنيع. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من معينة الدراسة، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الاحصائي SPSS 20.0. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المعتمدة في المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها ان مدى ممارسات إدارة العمليات المطبقة في المؤسسات الميكانيكية في فيتنام مرتفع إلى حد ما، إضافة الى وجود اثر إيجابي ودال احصائيا لممارسات إدارة الإنتاج والعمليات على أداء الشركات. كما وجدت الدراسة ارتباط إيجابي كبير بين تخطيط المعدات وإدارة جودة الموردين، كما وجدت الدراسة اثر لتخطيط المعدات على تحسين الأداء كما ان JIT كان لها اثر على الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات التي أجريت عليها الدراسة، وقد اوصت الدراسة المؤسسات الميكانيكية في فيتنام أنه بضرورة استخدام هذه ممارسات الإنتاج والعمليات للحفاظ على الأداء وتحسينه وكذلك لاكتساب مزايا تنافسية

دراسة Sahoo (2021) والتي جاءة بعنوان Aligning operational practices to competitive strategies to enhance the performance of Indian manufacturing firms"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مواءمة ممارسات الإنتاج والعمليات مع الاستراتيجيات التنافسية لتعزيز أداء شركات التصنيع الهندية، كما هدفت الدراسة الى فهم كيفية تكييف

ممارسات الإنتاج والعمليات مع الإستراتيجية التنافسية للشركة.وقد استخدمت هذه الدراسة مجموعة بيانات مأخوذة من 124 مدير مصنع ومديري شركات تصنيع هندية. تم استخدام الانحدار المتعدد لفحص تأثير الممارسات التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM) ضمن المجموعات التنافسية لقيادة التكلفة والتمايز واستراتيجية التركيز. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها أن نمط تأثير الممارسات التشغيلية على أداء الشركة يختلف باختلاف نوع الاستراتيجية التنافسية المستخدمة. أفادت جميع مجموعات الإستراتيجيات التنافسية الثلاث أن إدارة الجودة الشاملة هي أهم حافز لشركات التصنيع الهندية مع التأثير النسبي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركة الذي يكون أعلى من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.كما أوضحت نتائج هذه الدراسة ان هنالك توافق لممارسات إدارة الإنتاج والعمليات مع الاستراتيجيات التنافسية للممارسين حتى يتمكنوا من تخصيص موارد محدودة لبناء قدرات تشغيلية متنوعة بناءً على خياراتهم الاستراتيجية. وقد اوصت الدرراسة بضرورة البحث في المزيد من الخيارات التي تحقق للشركات الهندية التنافسية .

دراسة DENNIS (2021) والتي جاءة بعنوان: Effect of operation strategies on organizational performance in the automotive industry in Kinia: A Case study on scania east Africa limited

هدفت هذه الدراسة التعرف على آثر استراتيجيات العمليات على الأداء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة في كينيا على شركة سكانيا لصناعة السيارات، كما هدفت الى التعرف على على تاثير استراتيجيات العمليات التي يحركها العملاء لتطوير المنتجات والخدمات، وكذلك التعرف على اثر تطوير الكفاءات والاولويات التنافسية، في شركة صناعة السيارات سكانيا، استخدمت الدراسة

منهجية البحث الاستقصائي الوصفي لدراسة اثر استراتيجيات الإنتاج والعمليات على الأداء التنظيمي في صناعة السيارات في كينيا. حيث تم سحب عينة هادفة مقدارها (97) من العاملين في إالاقسام التابعة لادارة الإنتاج والعمليات في الشركة موضوع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المستخدمة من افراد عينة الدراسة، ومن أجل التأكد من صحة وموثوقية أدوات البحث، أجرى الباحث دراسة تجريبية. تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 21 والتي تم استخدامها في التحليل. وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من ابرزها وجود ارتباطًا إيجابيًا بين الاستراتيجيات التي يحركها العملاء واستراتيجيات تطوير المنتجات، واستراتيجيات تطوير الموظفين ، واستراتيجيات المزايا التنافسية وأداء المؤسسة. وخلصت الدراسة ايضا إلى أن المؤسسات المستخدمة تتنوع في الاستراتيجيات التي يحركها العملاء والتي تجذب المزيد من العملاء الجدد ومن ثم تحقق نطاقًا أوسع من السوق وبالتالي تحسين الأداء والولاء للمؤسسة وزيادة مرونة المنتج وتأثير تقديم قيمة العملاء الفائقة بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. أوصى الباحث بضرورة اعتماد المؤسسات لاستراتيجيات جديدة مدفوعة بالعميل لجذب العملاء الجدد وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين لتحقيق مجموعة واسعة من الأسواق للمؤسسة.

دراسة (2020) Tritos & Keah- والتي جاءت بعنوان The impact of market focus on operations practices International –

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تركيز السوق على ممارسات العمليات الدولية، أجريت هذه الدراسة على (55) شركة في تايلاند التي تعمل في قطاعات اقتصادية مختلفة، وقد تمحورت هذه الدراسة في محاولة التعرف على العنصر الأساسي للمنظمات الناجحة، اذ اعتبرت الدراسة ان مواءمة استراتيجيات الشركات وتكتيكاتها يشكل علاقة بين القدرات التنافسية للشركة وممارساتها

التشغيلية في سياق الاقتصاد النامي. وقد اقتصرت هذه الدراسة على فحص استراتيجيتين تنافسيتين، هما استراتيجية سوق متخصصة تتميز باستهداف قطاعات معينة من السوق، واستراتيجية سوق واسعة تتميز بخدمة مجموعة واسعة من قطاعات السوق. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها استكشاف ثلاث مجموعات من ممارسات العمليات المتوافقة مع اعتماد التصنيع الخالي من الهدر وإدارة الجودة الشاملة وتطوير العلاقات في سياق سلسلة التوريد، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه بالنسبة للشركات التي تتبنى تركيزًا على السوق المتخصصة تتاثر الإستراتيجية التنافسية بشكل مباشر على إدارة العمليات وتطوير العلاقات ، مما يؤثر بدوره على التزام القوى العاملة. كما كشفت الدراسة عن التزام القوى العاملة له تأثير مباشر على الأداء التشغيلي. في الشركات التي تتبنى تركيزًا واسعًا على السوق، والذي بدوره يؤثر على إدارة العمليات ويؤثر بشكل مباشر على الأداء التشغيلي.

دراسة Al-Janabi (2020) والتي جاءت بعنوان The Impact of Just in Time Practices on Operational Performance On Local Fast Food Restaurants in Jordan

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات الإنتاج الالني على الأداء التشغيلي في مطاعم الوجبيات السريعة في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تكون مجتمع الدراسة من (43) شركة تعمل في مجال الوجبات السريعة في الأردن . وتم سحب عينة مكونة من (101) مدير ومشرف يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان منا أهمها ان (JIT) له تاثير إيجابي على الأداء التشغيلي في الشركات موضوع الدراسة كما خلصت الدراسة الى ان البيع على نظام (JIT) كان له اعلى تصنيف فيما جاء بعده العمليات ثم الشراء الاني، كما وجدت الدراسة علاقة قوية بين الابعاد الفرعية للتصنيع الاني والابعاد الفرعية

للاداء التشغيلي،وقد اوصت الدراسة بايلاء المديرين المزيد من الاهتمام بالجودة ومحاولة تحسينها، كما اوصت الدراسة مديري المطاعم بحضور دورات تدريبية لتعلم (JIT) وذلك نظرا لانعكاساته على الأداء التشغيلي.

دراسة Rafael & Maldaner (2019) والتي جاءت بعنوان: Strategic Management of Manufacturing – Proposal of a method that recommends Production Techniques to Leverage Different Competitive Dimensions

هدفت هذه الدراسة الى التعرف اقتراح طريقة توصي بتقنيات الإنتاج للاستفادة من الأبعاد التنافسية المختلفة، استخدمت هذه الدراسة منهجية التصمم خصوصا وان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد طريقة لإدارة الإنتاج الاستراتيجي، وبناء طريقة جديدة لحل المشكلات، وهو نموذج معرفي جديد فيبناء وتصممصم الأبحاث يسعى الى تطوير المعرفة لاستخدامها في حل المشكلات وليس وصف الإجراءات التي تم اتخاذها في الماضي، وقد خلصت الدراسة بعد اجراء البحث الببلوغرافي أن هناك العديد من الأساليب والممارسات التي عند تطبيقها تعمل على تحسين أداء الإنتاج. قد يؤدي تطبيق العديد منها بدون معايير واضحة إلى حدوث الكثير من الارتباك وعدم تحقيق نتيجة فعالة، وانه يتوجب النظر الى معايير التقنيات المعروفة والمنشورة ، جنبًا إلى جنب مع معايير اعتماد التقنيات التي تتماشى مع الواقع الذي من المفترض أن تُطبق فيه، كما قدمت الدراسة انموذجا يعتمد على ضرورة عدم وجود انفصال بين المستوى التشغيلي واستراتيجية الشركة، المر الذي من شانه تعزيز الأداء التشغيلي للتصنيع والذي في النهاية سوق يحقق ميزة تنافسية أفضل لهذا العمل والمؤسسة، وقد اوصت الدراسة الشركات البرازيلية في المضي قدمًا إلى الأمام في الكشف عن

استراتيجية الإنتاج من خلال دعم المديرين الصناعيين لتبني التقنيات والممارسات التي تلبي مطالبهم الرئيسية والظروف المحددة التي يمرون بها في روتينهم اليومي.

دراسة Martín & Diaz (2018) والتي جاءت بعنوان: Operations Practices and Competitive Priorities: Impact of the Operations Strategy on Performance

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات العمليات والأولويات التنافسية: وتأثير استراتيجية العمليات على الأداء حيث أجريت هذه الدراسة على (27) شركة من الشركات التي تعمل في أنشطة صناعية مختلفة، وقد خلصت الدراسة الى انه وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي خصصه جزء من الأدبيات لاستراتيجية العمليات، فإن معظم الدراسات التي أجريت قد حللت بعض الاسرتايتجيات ولم تأخذ بنظر الاعتبار كافة أنشطة العمليات، وقد جاءت هذه الدراسة لتقترح نموذجًا نظريًا لتحديد العلاقات السببية بين ثلاثة متغيرات رئيسية في إدارة العمليات: ممارسات العمليات، والأولويات التنافسية، وأداء الشركة، ويتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية. وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من أهمها أنه إذا قامت الشركات بتصميم إستراتيجية عمليات على أساس عدد أكبر من الممارسات الهيكلية والبنية التحتية، فإنها ستكون قادرة على تحسين مزاياها التنافسية في العمليات. كما واظهرت النتائج أيضًا أن الأولويات التنافسية في العمليات يمكن أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء الشركة، وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بالانطة الاستراتيجية للعميلات باعتبارها أساسا لتحقيق مستويات افضل للشركات الاسبانية.

دراسة Battistoni et. Al. (2018) والتي جاءت بعنوان An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance

هدفت هذه الدراسة تحليل تأثير ممارسات إدارة العمليات على الأداء، حيث أجريت الدراسة على (35) شركة صغيرة ومتوسطة (SEM) في إيطاليا تعمل في قطاع التصنيع، وقد تحرت الدراسة العلاقات المحتملة بين بعض تقنيات التحسين المستخدمة في إدارة العمليات وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع التصنيع. وقام الباحثون باستخدام نموذج يعتمد على نهج نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل مجموعة بيانات للمؤسسات الإيطالية الصغيرة والمتوسطة الحجم. حيث يتم التعبير عن النموذج من خلال نظام المعادلات المتزامنة ويتم حلها من خلال تحليل الانحدار، مع تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة العمليات، والتي تعد محركات ذات صلة لأداء هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها ان ممارسات إدارة الاعمليات لها اثر إيجابي على الأداء في الشركات الإيطالية، وقد اوصت الدراسة باجراء مزيد من الدراسات للتعرف على على العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات والأداء التشغيلي.

2-5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب ومنها:

1- لم تتطرق أي من الدراسة السابقة الى متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مجتمعة كما جاء في هذه الدراسة، وذلك على الرغم من وجود بعض الدراسات التي اقتربت من عنوان هذه الدراسة ولكن بمتغيرات مختلفة

2- تميزت هذه الدراسة في انها أجريت في بيئة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الأردن وعلى الشركات العاملة ف قطاع الصناعات الكيميائية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة / الطريقة والاجراءات

3-10 المقدمة

3-11 منهجية الدراسة

3-12 مجتمع الدراسة

3-13 عينة الدراسة

3-14 الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة

3-15 مصادر جمع البيانات

3-16 اداة الدراسة

3-17 الأساليب الاحصائة المستخدمة في الدراسة

3-18 التحقق ثبات وصدق إداة الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة / الطريقة والاجراءات

3-1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والطريقة والإجراءات المستخدمة في تصميم هذه الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل المنهجية المتبعة في اعداد هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأسلوب سحب العينة، كما يتضمن هذا الفصل عرضا لخصائص افراد عينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة الى وصف أداة الدراسة الاستبانة، والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

3-2 منهجية الدراسة

في ضوء ما جاء في مشكلة هذه الدراسة ولتحقيق أهدافها وغاياتها والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، اذ يقوم المنهج الوصفي على وصف الظاهرة، والتعرف عليها وجمع البيانات عن الظاهرة، وتحليلها باستخدام التحليل الوصفي Descriptive analysis في بعض جوانب التحليل وحسب المقتضى الذي يحقق اهداف الدراسة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة خصوصا وان فرضيات هذه الدراسة تمت صياغتها للتعرف على الاثر المستقبلي للمتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي فان هذه النوع من الفرضيات يتطلب استخدام الاحصاء التحليلي Analytical statistic.

3-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في منطقة سحاب الصناعية وعدده 13 شركة ويعمل فيها 1452 موظف وموظفة وفي مختلف المستويات الادارية

3-4 عينة الدراسة:

تم سحب عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع (20) استبانة لكل شركة من الشركات التي تعمل في القطاع المبحوث وباجمالي عدد افراد عينة (260) موظف وموظفة يعملون في مختلف المسميات الإدارية والمستويات، وبناء على ذلك قام الباحث بتوزيع (260) استبانة على افراد عينة الدراسة استرجع منها (221) بنسبة استرداد بلغت (85%) ولدى ادخال الاستبانات على برنامج التحليل الاحصائي تم استبعاد (5) استبيانات نظرا لعدم اكتمالها وصلاحيتها لعمليات التحليل الاحصائئ وأجريت عمليات التحليل الاحصائي على (216) استبانة وبنسبة بلغت (83%) من اجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها.

3-5 الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة:

تشير الجداول ذوات الأرقام (3-1) و (3-2) و (3-3) و (3-4) و (3-5) الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي

أولا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (3–1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	النسب المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	151	% 69.9
	انثى	65	% 30.1
المجموع الكلي		216	**% 100**

بالإشارة الى نتائج التحليل الوصفي Descriptive Analysis لافراد عينة الدراسة فقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول رقم (3–1) الى وجود (151) من الذكور وبنسبة بلغت (69.9 %) من اجمالي افراد عينة الدراسة في حين بلغ مجموع الاناث (65) وبنسبة بلغت (30.1 %) ويرى الباحث ان زيادة نسبة الذكور وبشكل كبير جدا انما يعزى الى نوع القطاع وهو الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية، كما ان صعوبة المهنة والمخاطر تعتبر من العوامل التي تساهم في عزوف الاناث عن الالتحاق في مثل هذه المهن الشاقة.

ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الجدول رقم (3–2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة العمرية	العدد	النسب المئوية %
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	49	% 22.7
	30 – اقل من 40 سنة	81	% 37.5
	40 – اقل من 50 سنة	52	% 24.1
	اكثر من 50 سنة	34	% 15.7
المجموع الكلي		216	**% 100**

بالإشارة الى نتائج التحليل الوصفي Descriptive Analysis لافراد عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية فقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي المشار اليها في الجدول رقم (3-2) الى وجود تركز معظم افراد عينة الدراسة في الفئة العمرية الواقعة بين (30 – اقل من 40 سنة) حيث بلغ عدد افراد هذه الفئة (81) وبنسبة بلغت (37.5 %) ثم جاء على التوالي فئة (40- اقل من 50 سنة) ثم للتها فئة اقل من (30) سنة ثم جاء في المرتبة الأخيرة فئة من يزيد أعمارهم عن (50 سنة) ويفسر الباحث انخفاض نسبة من يزيدون عن (50) سنة الى العمل في قطاع الصناعات الكيميائية يعتبر من المهن الخطرة وحيث ان قانون الضمان الاجتماعي يسمح بالتقاعد عند سن (45) سنة لمن يعملون في المهن الخطرة، لذلك فان هذه الفئة العمرية تفضل التقاعد عندما تبلغ السن القانوني.

ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	66	% 30.5
	بكالوريوس	127	% 58.8
	ماجستير	17	% 7.9
	دكتوراه	6	% 2.8
المجموع الكلي		216	**% 100**

تشير نتائج التحليل الوصفي Descriptive Analysis لافراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي والمشار اليها في الجدول رقم (3-3) الى تركز معظم افراد عينة الدراسة في فئة من يحملون شهادة البكالوريوس وبعدد (127) موظف وموظفة وبنسبة بلغت (58.8 %) ثم حل في

المرتبة الثانية من يحملون شهادة الدبلوم فأقل بنسبة بلغت (30.5 %) ثم جاء في المرتبة الثالثة فئة الماجستير وبنسبة بلغت (7.9 %) ثم جاءت فئة الدكتوراة وهي النسبة الأقل، ويرى الباحث ان هذه النسبة تنسجم مع الواقع اذ ان شركات الصناعات الكيميائية اصبحت تشترط درجة البكالوريوس كمؤهل علمي للتعيين، وهذا ما أدى الى ارتفاع نسبة هذه الفئة كما يرى الباحث ان انخفاض نسبة فئة من يحملون شهادة الدكتوراه انما يعود الى تفضيل حاملي هذه الدرجة العلمية العليا العمل لدى المؤسسات التعليمية وذلك لوجود ميزات كبيرة مثل اجازات التفرغ العلمي واجازة الصيف وما بين الفصلين بالإضافة الى الترقيات الاكاديمية.

رابعا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (3–2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

المتغير	الخبرة الوظيفية	العدد	النسب المئوية %
الخبرة الوظيفية	اقل من 5 سنوات	51	% 23.6
	5 – اقل من 10 سنوات	44	% 20.4
	10 – اقل من 15سنة	60	% 27.8
	15– اقل من 20 سنة	39	% 18.1
	اكثر من 20 سنة	22	% 10.1
المجموع الكلي		216	% 100

بالإشارة الى نتائج التحليل الوصفي Descriptive Analysis لافراد عينة الدراسة من حيث الخبرة الوظيفية فقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي المشار اليها في الجدول رقم (3–4) ان المرتبة الأولى كانت لمن لديهم خبرة (10– اقل من 15سنة) وبنسبة بلغت (27.8 %) ثم جاء في المرتبة الثانية لمن يجملون خبرة اقل من (5 سنوات) وجاء في المرتبة الثالثة منيحملون خبرة (5– اقل من 10 سنوات) وفي المرتبة الرابعة (15– اقل من 20 سنة) وجاء في المرتبة الأخيرة

من يحملون خبرة اكثر من (20 سنة) ويرى الباحث ان انخفاض هذه النسبة يعزى الى صعوبة المهن في مجال الصناعات الكيميائية والمصنفة ضمن المهن الخطرة، وعدم رغبة كبار السن في الاستمرار في العمل في مثل هذا النوع من المهن.

خامسا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (3–5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	النسب المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير	19	% 8.8
	مساعد مدير	36	% 16.7
	رئيس قسم	44	% 20.4
	موظف	117	% 54.1
المجموع الكلي		216	**% 100**

إشارت نتائج التحليل الوصفي Descriptive Analysis لافراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي والمشار اليها في الجدول رقم (3–5) الى تركز معظم افراد عينة الدراسة في فئة موظف حيث بلغ تعداد هذه الفئة (117) وبنسبة بلغت (54.1 %) ثم جاء على التوالي فئة رئيس قسم بنسبة بلغت (20.4 %) ثم مساعد (16.7 %) ثم مدير بنسبة بلغت (8.8 5) ويرى الباحث ان هذه النسبة تنسجم وشكل الهياكل التنظيمية في الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية والتي تقوم على أساس الهيكل التنظيمي الوظيفي.

3-6 مصادر جمع البيانات

تتكون مصادر البيانات في هذه الدراسة من مصدرين اساسين هما

المصادرية الثانوية: حيث قام الباحث بعمل مسح شامل لمصادر البيانات الثانوية لاثراء الجانب النظري في هذه الدراسة، حيث تمت مراجعة الكتب والمجلات العلمية ومواقع الانترنت ورسائل الماجستير والدكتوراة التي أجريت في موضوعي استراتيجيات الإنتاج والقدرات التنافسية لاثراء جانب الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: اعتمد الباحث على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من سبع مجالات يعبر كل مجال منها عن متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما استخدت في الاستبانة الأسئلة المغلقة التي تقع ضمن مقياس ليكرت الخماسي.

3-7 اداة الدراسة

تم تطوير استبانة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة اربع مجالات للمتغير المستقل استراتيجيات الإنتاج والعمليات وهي (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع)، كما تضمنت الاستبانة على ثلاث مجالات للمتغير التابع القدرات التنافسية (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع)، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (35) فقرة بواقع (5) فقرات لكل مجال من المجالات السبعة. وقد صممت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale بحيث يكون لكل إجابة أهمية نسبية، ولقد تضمن أداة الدراسة الاستبانة اربعة أجزاء وكما يلي:

الجزء الأول: تكون الجزء الأول من الاستبانة من رسالة تم توجيهها الى افراد عينة الدراسة توضح طبيعة هذه الاستبانة والهدف من اجرائها ووعد بالتعامل مع بيانات هذه الدراسة بسرية تامة ولغابات البحث العلمي

الجزء الثاني: تضمن الجزء الثاني من الاستبانة مجموعة من الفقرات التي صممت للتعرف على مجموعة من الخصائص الشخصية لافراد عينة الدراسة حيث تضمنت: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثالث: تضمن الجزء الثالث (20) فقرة لقياس إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المتستقل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العلميات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) حيث توزعت على النحو التالي:

استراتيجيات العمليات	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	تصميم العلميات الإنتاجية	تصميم الطاقة الإنتاجية	اختيار موقع المشروع
عدد الفقرات	5	5	5	5
ترتيب الفقرات	5-1	10-6	15-11	20-16

الجزء الرابع: تضمن الجزء الرابع (15) فقرة صممت لتقيس اراء افراد عينة الدراسة بالمتغير التابع (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع)، وعلى النحو المبين في التالي:

أنشطة الإنتاج والعمليات	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	تصميم العلميات الإنتاجية	تصميم الطاقة الإنتاجية
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	25 – 21	30 – 26	35 – 31

ولقد تم قياس جميع فقرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale حيث تراوح مدى إجابات افراد عينة الدراسة من (1-5) على المقياس وكما هو موضح تاليا:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

3-8 الأساليب الاحصائة المستخدمة في الدراسة.

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث اعتمد برنامج (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومن اهم أساليب التحليل التي تم استخدامها:

- المتوسطات الحسابية للتعرف على إجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقراتها
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري للإشارة الى كيفية تشتت البيانات عن وسطها الحسابي
- معادلة طول الفئة للحكم على مدى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة وتم قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وتاسيسا على ما تقدم تكون قاعدة القرار في الحكم على إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة كما يلي:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.34

الأهمية المتوسطة من 2.34 . أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- قياس ثبات أداة الدراسة الاستبانة من خلال مادلة كرونباخ الفا Cronbach Alpha
- إختبار (t) لعينة مستقلة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية كل فقرة من فقرات الإستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

3-9 التحقق من ثبات وصدق إداة الدراسة الاستبانة.

الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة المحكمين، أعضاء هيئة التدريس في تخصص الاعمال في عدد من الجامعات الأردنية وكما هو موضح في الجدول المرفق في قائمة الملاحق.

ثبات أداة الدراسة الاستبانة: للتحقق من ثبات إدارة الدراسة قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) اذ يعمل هذا الاختبار على قياس حجم الاتساق الداخلي لاجابات افراد عينة الدارسة على فقرات الاستبانة التي اعدت لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. والجدول التالي رقم (3-6) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (3-6) اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)

#	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
1	المتغير المستقل: الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات	20	0.86.9
1-3	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	5	0.795
2-3	تصميم العمليات الإنتاجية	5	0.849
3-3	تصميم الطاقة الانتاجية	5	0.876
4-3	اختيار موقع المشروع	5	0.853
2	المتغير التابع : القدرات التسويفية	15	0.833
5-3	الحصة السوقية	5	0.836
6 – 3	كفاءة التشغيل	5	0.827
7-3	الابداع	5	0.819

يتضح من نتائج التحليل للمتغيرات المستقلة والتابعة والابعاد المنبثقة عنهما ان جميع النتائج قد تراوحت بين (0.795 – 0.876) ما يعني ان أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بثبات عال كما انه يمكن الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة

4-2 تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

4-3 تحليل مدى ملائمة البيانات لغايات التحليل

4-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال إداة الدراسة الاستبانة، حيث جرى تحليل متوسط اجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، بالإضافة الى معرفة معنوية كل فقرة من فقرات الاستبانة، كما تناول هذا الفصل تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات التوزيع الطبيعي كشرط أساسي لاستخدام تحليل الانحدار وفي النهاية تم اختبار فرضيات الدراسة وصولا الى تحقيق اهداف وغايات هذه الدراسة.

4-2 تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

يتناول هذا الجانب من التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، تصميم العمليات الإنتاجية، تصميم الطاقة الإنتاجية، اختيار موقع المشروع) وكما هي موضحة في الجداول (4-1) و (4-2) و (4-3) و(4-4).

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتصميم وتطوير المنتجات

جدول رقم (4-1) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير تصميم وتطوير المنتجات الجديدة

#	تصميم وتطوير المنتجات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تسعى الشركة الى تطوير منتجاتها بشكل دائم ومستمر	3.78	0.216	7.25	4	مرتفع
2	تأخذ الشركة باراء المستهلكين عند تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	3.51	0.275	6.92	5	متوسط
3	تلتزم الشركة بالمواصفات والمقاييس عند تصميم المنتجات الجديدة	3.95	0.345	8.41	2	مرتفع
4	تتسم عملية تصميم المنتجات الجديدة بالجودة والاتقان	3.88	0.317	7.95	3	مرتفع
5	تراعي الشركة الصفات الجمالية والكمالية في تصميم منتجاتها الجديدة	3.99	0.241	9.55	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لفقرات تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	3.86	0.228	مرتفع		

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (4-1) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسة عن البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.228)، كما تشير نتائج التحليل ال بأن فقرة " تراعي الشركة الصفات الجمالية والكمالية في تصميم منتجاتها الجديدة" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.86) وبإنحراف معياري مقداره (0.241)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة "تأخذ الشركة باراء المستهلكين عند تصميم وتطوير المنتجات الجديدة" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري (0.275)، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تنسجم مع الواقع العملي اذ ان الكثير من الصناعات الكيميائية يتم انتاجها وفق مقاييس محددة وقلما يأخذ بوجهة نظر المستهلكين عند القيام بتصميم وتطوير المنتجات الجديدة

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتصميم العمليات الانتاجية

جدول رقم (4-2) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير تصميم العمليات الانتاجية

#	تصميم العمليات الانتاجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية	3.98	0.254	4.62	2	مرتفع
2	تقوم الشركة بمراجعة تصميم العمليات الإنتاجية بشكل دوري	3.88	0.421	5.45	4	مرتفع
3	تراعي الشركة تخفيض مستوى الفاقد عند تصميم العمليات الانتاجية	3.93	0.259	4.88	3	مرتفع
4	يساهم تصميم العمليات الإنتاجية في تخفيض تكاليف الانتاج	4.01	0.331	9.22	1	مرتفع
5	تراعي الشركة المرونة في تصميم عملياتها الانتاجية	3.44	0.512	3.56	5	متوسط
المتوسط الحسابي العام لفقرات تصميم العمليات الانتاجية		3.87	0.335	مرتفع		

تشـــير نتائج التحليل الإحصـــائي الواردة في الجدول رقم (4–2) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراســة عن البعد الثاني من أبعاد المتغير المســتقل تصــميم العمليات الانتاجية، ان متوســط إجابات جميع افراد عينة الدراســـة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.335)، كما تشــير نتائج التحليل ال بأن فقرة "يســاهم تصــميم العمليات الإنتاجية في تخفيض تكاليف الانتاج" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.87) وبإنحراف معياري مقداره (0.331)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة "تراعي الشركة المرونة في تصميم عملياتها الانتاجية" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري (0.512)، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تنسجم مع الواقع العملي خصوصا وان تصميم العمليات الإنتاجية عادة ما يستخدم فيها الات خاصة الغرض، غير مرنة أي مخصصة لانتاج نوع معين من

المنتجات الكيميائية وهذه الالات غير مرنة، كما ان النظام الإنتاجي يصعب تحويله لكي يقوم بإنتاج سلع مختلفة.

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتصميم الطاقة الانتاجية

جدول رقم (4-3) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير تصميم الطاقة الانتاجية

#	تصميم الطاقة الانتاجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تقوم الشركة بتصميم طاقتها الإنتاجية بما يتوافق مع كمية الطلب	4.02	0.332	5.95	1	مرتفع
2	تحرص الشركة على توفير طاقة إنتاجية إضافية لاستخدامها في حال زيادة الطلب	3.85	0.225	4.22	3	مرتفع
3	يتوفر لدى الشركة خطط بديلة للطاقة لمواجهة الطلب المتزايد .	3.78	0.268	4.57	4	مرتفع
4	تقوم الشركة بعمل الصيانة الدورية للمكائن للمحافظة على طاقتها الانتاجية	3.99	0.412	5.44	2	مرتفع
5	تقوم الشركة بتصميم الطاقة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير	3.54	0.542	3.04	5	متوسط
المتوسط الحسابي العام لفقرات تصميم الطاقة الانتاجية		3.84	0.346	مرتفع		

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (4-3) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسة عن البعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل تصميم الطافة الإنتاجية، ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.346)، كما تشير نتائج التحليل ال بأن فقرة "تقوم الشركة بتصميم طاقتها الإنتاجية بما يتوافق مع كمية الطلب" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.84) وبإنحراف معياري مقداره (0.332)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة " تقوم الشركة بتصميم الطاقة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54) بدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري (0.542)، ويرى الباحث ان هذه النتيجة انما تعزى الى تصميم الطاقة

الإنتاجية بما يتوافق مع الطلب على المنتجات الكيميائية في الأســـواق الأردنية وان الاعتماد على اقتصاديات الحجم الكبير يتطلب وجود أسواق قادرة على استيعاب حجم المنتجات الكيميائية

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة باختيار موقع المشروع

جدول رقم (4-4) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير اختيار موقع المشروع

#	اختيار موقع المشروع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	يتم اختيار موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الأولية	3.82	0.245	3.65	4	مرتفع
2	تستخدم الشركة أسلوب تحليل ومقارنة العوامل في اختيار موقع المشروع.	3.96	0.331	4.05	2	مرتفع
3	تختار الشركة موقع لمشاريعاها الإنتاجية بالقرب من المنافسين	3.88	0.441	4.25	3	مرتفع
4	تقوم الشركة باختيار موقع لمشروعها بالقرب من الأسواق	3.21	0.331	3.98	5	متوسط
5	تختار الشركة موقع المشروع في المناطق الصناعية المؤهلة QIZ	4.12	0.124	8.66	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لفقرات اختيار موقع المشروع		3.79	0.379	مرتفع		

تشـــير نتائج التحليل الإحصـــائي الواردة في الجدول رقم (4-4) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسة عن البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل اختيار موقع المشروع، ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.379)، كما تشير نتائج التحليل ال بأن فقرة " تختار الشركة موقع المشروع في المناطق الصناعية المؤهلة QIZ" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.79) وبإنحراف معياري مقداره (0.124)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة " تقوم الشركة باختيار موقع لمشروعها بالقرب من الأسواق" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.21) بدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري

(0.331)، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تعبر عن التوجهات القانونية التي لا تسمح للشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية باقامة مصانعها بالقرب من الأسواق وذلك من للمحافظة على البيئة من الانبعاثات الضارة في البيئة.

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالحصة السوقية

جدول رقم (4-5) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير الحصة السوقية

#	الحصة السوقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تحرص الشركة على قياس حصتها السوقية باستمرار	4.12	0.214	8.95	1	مرتفع
2	تسعى الشركة الى توسيع حصتها السوقية	3.98	0.324	6.56	2	مرتفع
3	تعقد الشركة ورش العمل للموظفين لتعريفهم بالحصة السوقية	3.37	0.541	3.56	5	متوسط
4	توفر الشركة برامج تدريب متخصصة لرجال المبيعات من اجل زيادة حصتها السوقية	3.52	0.445.	3.95	4	متوسط
5	توفر الشركة مجموعة من الحوافز والمكافآت للموظفين في حال زادت حصتها السوقية	3.88	0.345	4.87	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لفقرات الحصة السوقية	3.77	0.369	مرتفع		

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (4-5) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسة عن البعد الأول من أبعاد المتغير التابع الحصة السوقية، ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.369)، كما تشير نتائج التحليل ال بأن فقرة "تحرص الشركة على قياس حصتها السوقية باستمرار" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.77) وبإنحراف معياري مقداره (0.214)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة "تعقد الشركة ورش العمل للموظفين لتعريفهم بالحصة السوقية" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.37) بدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري (0.541)،

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تعكس طبيعة المنافسة الشديدة بين الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيميائية اذ تحرص كل واحة منها الى زيادة حصتها السوقية والتي تعبر عن مبيعات الشركات مقارنة من المبيعات الكلية بالأسواق من المنتجات الكيميائية.

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بكفاءة التشغيل

جدول رقم (4-6) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير كفاءة التشغيل

#	كفاءة التشغيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للمواد الأولية	4.06	0.245	5.44	1	مرتفع
2	تستغل الشركة الوقت استغلالا امثل في العمليات الانتاجية	3.88	0.235	4.55	3	مرتفع
3	تشجع الشركة العاملين على الإنتاج وذلك لزيادة انتاجيتهم	3.98	0.295	5.66	2	مرتفع
4	توفر الشركة البرامج التدريبية اللازمة للموظفين	3.61	0.547	2.99	4	متوسط
5	تقوم الشركة بدراسة الزمن والحركة لتخفيض الوقت غير المستغل في العمليات الانتاجية	3.42	0.624	3.01	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لفقرات لكفاءة التشغيل	3.79	0.413	نرتفع		

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (4-6) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسة عن البعد الثاني من أبعاد المتغير التابع كفاءة التشغيل، ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.413)، كما تشير نتائج التحليل ال بأن فقرة " تحرص الشركة على الاستغلال الأمثل للمواد الأولية " قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.79) وبإنحراف معياري مقداره (0.245)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة " تقوم الشركة بدراسة الزمن والحركة لتخفيض الوقت غير المستغل في العمليات الانتاجية" إذ جاءت بمتوسط

حسـابي بلغ (3.42) بدرجة متوسـطة وهو اقل من المتوسـط الحسـابي العام لهذا المجال وبانحراف معيـاري (0.624)، ويرى البـاحـث ان هـذه النتيجـة تعبر عن مـا هو موجود فعليـا في شـــركـات الصـــناعات الكيميائية التي تعتمد على المقاييس النمطية للإنتاج ولا تعمل على تطوير دراســـات متخصصة في الزمن والحركة.

تحليل إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالابداع

جدول رقم (4–7) الوسط الحسابي ومستوى الأهمية لمتغير الابداع

#	تصميم وتطوير المنتجات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	**يعتبر الابداع احد أســس بناء القدرة التنافســية للشركة**	3.89	0.286	5.89	1	مرتفع
2	**تقوم الشــركة بتقديم أفكار جديدة وتنفيذها على المنتجات بأسرع وقت**	3.52	0.452	4.22	3	متوسط
3	**تواكب الشركة حاجات ورغبات الزبائن وتقدم لهم المنتجات بسرعة تفوق المنافسين**	3.23	0.287	3.45	4	متوسط
4	**تهتم الشــركة بالافكار الإبداعية التي يقدمها العاملين في الشركة**	3.15	0.452	2.84	5	متوسط
5	**تعمل الشــركة على تحويل الأفكار الإبداعية الى منتجات وخدمات تقدمها للزبائن**	3.56	0.542	2.09	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لفقرات االابداع	3.47	0.449	متوسط		

تشــير نتائج التحليل الإحصــائي الواردة في الجدول رقم (4–7) والخاص بتحليل آراء افراد عينة الدراسـة عن البعد الثالث من أبعاد المتغير التابع الابداع، ان متوسـط إجابات جميع افراد عينة الدراســة على هذا البعد كان متوســطا حيث بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.449)، كما تشــير نتائج التحليل ال بأن فقرة "يعتبر الابداع احد أسـس بناء القدرة التنافسـية للشـركة" قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي (3.89) وهو أعلى من المتوسـط الحسـابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والبالغة (3.47) وبإنحراف معياري مقداره (0.286)، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة "تهتم الشـــركة

بالافكار الإبداعية التي يقدمها العاملين في الشركة" إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.15) بدرجة متوسطة وهو اقل من المتوسط الحسابي العام لهذا المجال وبانحراف معياري (0.452)، ويرى الباحث ان هنالك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة.

4-3 تحليل مدى ملائمة البيانات لغايات تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

قبل البدء باختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد يفترض ان يتم التأكد من صلاحية البيانات لتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات اذ يشترط ان تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا، وفي حال ان البيانات لم تتوزع طبيعا فيجب معالجة البيانات بطرق رياضية متنوعة. وللتحقق من ذلك قام الباحث باستخدام اختبار Kolmogorov – Smirnov وفيما يلي جدول يبين النتائج الخاصة بهذا الاختبار.

جدول رقم (4-8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي K-S test

#	المتغير	K-S	Sig
1	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة	1.32	0.554
2	تصميم العمليات الإنتاجية	2.45	0.336
3	تصميم الطاقة الانتاجية	1.95	0.589
4	اختيار موقع المشروع	2.11	0.857
5	الحصة السوقية	1.55	0.663
6	كفاءة التشغيل	2.17	0.124
7	الابداع	1.01	0.085

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-8) ان قيم اختبار K-S قد تراوحت (1.01-2.45) وان جميع قيم P- Value لاختبار كانت اكبر من (0.05) وبناء على قاعدة القرار الخاصة بهذا الاختبار فانه يتم رفض الفرضية العدمية التي تشير الى عدم توزع البيانات توزيعا طبيعيا وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

4-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تحسين القدرات التنافسية بابعادها مجتمعة (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع) للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية باتستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression وذلك لكون هذه الفرضية تبحث في اثر ابعاد المتغير المستقل مجتمعة على ابعاد المتغير التابع مجتمعة حيث تم تجميع ابعاد المتغير المستقل من خلال خاصية Compose المتوافرة على برنامج التحليل الاحصائي SPSS وكذلك تم بالنسبة لابعاد المتغير التابع، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول رقم (4–9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	Beta	T المحسوبة	P-value*	المتغير المستقل
القدرات التنافسية	0.614	0.377	84.25	0.000	0.614	8.15	0.000	استراتيجيات الإنتاج والعمليات

*قيمة T المحسوبة (1.96) عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)

إشارة الى نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى الواردة في الجدول رقم (4–9) نجد ان قيمة الارتباط (R) بين للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات والقدرة التنافسية كانت مرتفعة وقد بلغت (0.614) في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.377) وهي تشير الى نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، اما فيما يتعلق باختبار الفرضية فقد اشارت نتائج التحليل ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (84.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، ويؤكد هذا الامر قيمة (P–Value) التي بلغت (0.000) وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود اثر دال معنويا لاستراتيجيات الإنتاج والعمليات على القدرة التنافسية للشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال معنويا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على القدرة التنافسية للشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression وذلك لكون هذه الفرضية تبحث في اثر ابعاد المتغير المستقل (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$). ويوضح الجدول التالي رقم (4-10) نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول رقم (4-10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	(R)	(R^2)	F	P-value	المتغير المستقل	Beta	(T)	P-value
االحصة السوقية	0.547	0.299	73.65	0.000	تطوير المنتجات	0.325	7.65	0.000
					تصميم العمليات	0.412	8.45	0.000
					تصميم الطاقة	0.317	0.6.95	0.000
					اختيار الموقع	0.479	12.65	0.000

أشارة الى تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4-10) والخاصة باختبار الفرضية الفرعية الاولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية حيث صممت هذه الفرضية لفحص اثر المتغير المستقل

الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على البعد الأول من من ابعادة القدرة التنافسية (الحصة السوقية)، فقد تبين ان قيمة العلاقة بين المتغير المستقل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتغير التابع الحصة السوقية كانت علاقة طردية وموجبة بلغت (0.547)، في حين بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.299) وهي تشير الى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، وكذلك فقد اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (73.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وكذلك فان قيمة (P–Value) قد بلغ (0.000) ما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن.

اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فكانت على النحو التالي:

1- يتضح من الجدول السابق (4–10) والتي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (7.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند

مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p–value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات الجديدة على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

2- يتضح من الجدول السابق (4–10) والذي يشير الى وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لبعد تصميم العمليات الإنتاجية قد بلغت (7.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، البالغة (1.96) كما بلغت قيمة (p–value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

3- يتضح من الجدول السابق (4–10) والذي يشير الى وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على تحسين الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (6.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p–value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

4- بالعودة الى النتائج الواردة في الجدول السابق (4-10) والتي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (12.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (4-11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	(R)	(R^2)	F	P-value	المتغير المستقل	Beta	(T)	P-value
كفاءة التشغيل	0.512	0.266	71.56	0.000	تطوير المنتجات	0.324	7.15	0.000
					تصميم العمليات	0.225	6.55	0.000
					تصميم الطاقة	0.412	11.35	0.000
					اختيار الموقع	0.378	8.45	0.000

أشارة الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4-11) والخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية حيث صممت هذه الفرضية لفحص اثر المتغير المستقل للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على البعد الثاني من ابعادة القدرة التنافسية (كفاءة التشغيل)، فقد تبين ان قيمة العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجيات الإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتغير التابع كفاءة التشغيل كانت علاقة طردية وموجبة بلغت (0.512)، في حين بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.266) وهي تشير الى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، وكذلك فقد اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (71.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وكذلك فان قيمة (P-Value) قد بلغ (0.000) ما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على وكفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن.

اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فكانت على النحو التالي:

1- يتضح من الجدول السابق (4-11) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية، والتي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (7.15) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات الجديدة على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

2- يتضح من الجدول السابق (4-11) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية ، حيث تم فحص وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لبعد تصميم العمليات الإنتاجية قد بلغت (6.55) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، البالغة (1.96) كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

3- يتضح من الجدول السابق (4-11) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية التي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن

حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (11.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الانتاجية على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

4- يتضح من الجدول السابق (4-11) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية والتي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (8.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية،

واختيار موقع المشروع) على تحقيق الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (4-12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	(R)	(R^2)	F	P-value	المتغير المستقل	Beta	(T)	P-value
الابداع	0.498	0.248	66.41	0.000	تطوير المنتجات	0.214	5.11	0.000
					تصميم العمليات	0.295	6.44	0.000
					تصميم الطاقة	2.35	5.01	0.000
					اختيار الموقع	33.5	5.65	0.000

أشارة الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (4-12) والخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية حيث صممت هذه الفرضية لفحص اثر المتغير المستقل للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات المتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على البعد الثالث من ابعادة القدرة التنافسية (الابداع)، فقد تبين ان قيمة العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجيات الإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتغير التابع كفاءة التشغيل كانت علاقة طردية وموجبة بلغت (0.498)، في حين بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.248) وهي تشير الى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، وكذلك فقد اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وكذلك فان قيمة (P-Value) قد بلغ (0.000) ما يعني رفض

الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن.

اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فكانت على النحو التالي:

1- يتضح من الجدول السابق (4-12) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثالثة، والتي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (5.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p-value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات الجديدة على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

2- يتضح من الجدول السابق (4-12) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية ، حيث تم فحص وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات

الإنتاجية على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لبعد تصميم العمليات الإنتاجية قد بلغت (6.44) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، البالغة (1.96) كما بلغت قيمة (p–value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

3- يتضح من الجدول السابق (4–12) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية التي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (5.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p–value) (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الانتاجية على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

4- يتضح من الجدول السابق (4–12) والذي يشير الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية والتي صممت لتقيس وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن حيث تبين ان قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد قد بلغت (5.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والبالغة (1.96)، كما بلغت قيمة (p–value)

(0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05). الامر الذي يدفع الباحث الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-5 المقدمة

6-5 نتائج التحليل الوصفي

7-5 نتائج اختبار الفرضيات

8-5 التوصيات

5-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي الوصفي ونتائج اختبار الفرضية الرئيسة وما انبثق عنها من فرضيات فرضية والاستنتاجات، كما يتناول هذا الفصل التوصيات التي يعتقد الباحث انها تصب في مصلحة الشركات موضوع الدراسة إضافة الى بعض التوصيات الخاصة بالدراسات المتقبلية التي لم تغطيها هذه الدراسة.

5-2 نتائج الدراسة:

أولا: نتائج التحلل الوصفي لجابات افراد عية الدراسة على فقرات المتغير المستقل استراتيجيات الإنتاج والعمليات:

1. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الأول من ابعاد الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.228)، وقد تراواح المتوسط الحسابي لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.51-3.99) ويرى الباحث ان هذه النتيجة تعبر عن مدى ادراك الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية بأهمية تطوير المنتجات الجديدة وخصوصا تلك التي يتم تصميمها بناء على حاجات ورغبات المستهليكين،
2. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الثاني من ابعاد الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات (تصميم العميات الإنتاجية) ان متوسط إجابات جميع افراد

عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.335)، وقد تراواح المتوسط الحسابي لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.44–4.01) ولعل الباحث يستنتج من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان افراد عينة الدراسة يدركون أهمية تصممصم العمليات بما يتوافق مع حجم الطلب خصوصا وان تصميم الطلب له انعكاسات بالغة الشدة على هيلك التكاليف في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية.

3. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الثالث من ابعاد الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات (تصميم الطاقة الانتاجية) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.346)، وقد تراواحت المتوسطات الحسابية لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.54–4.02) ولعل الباحث يستنتج من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان افراد عينة الدراسة يدركون مدى حرص الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية على توفير طاقة إنتاجية تفي بالطلب على المنتجات بالإضافة الى توفير طاقة إضافية لاستخدامها في حال زيادة الطلب على منتجات الشركة.
4. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الرابع من ابعاد الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات (اختيار موقع المشروع) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.379)، وقد تراواحت المتوسطات الحسابية لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.21–4.12) ويستنتج الباحث من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان افراد عينة الدراسة يدركون الأنظمة والقوانين الخاصة بإقامة

مصانع المواد الكيميائية التي تمنع اقامة المصانع بالقرب من التجمعات السكانية نظرا لخطورة المخلفات الكيميائية على صحة الانسان.

ثانيا: نتائج التحلل الوصفي لاجابات افراد عية الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع القدرات التنافسية:

1. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الأول من ابعاد القدرة التنافسية (الحصة السوقية) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.369)، وقد تراواحت المتوسطات الحسابيية لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.52–4.12) ويرى الباحث تشير الى مدراك افراد عينة الدراسة الى أهمية قياس الحصة السوقية وقياسها بشكل مستمر للتعرف على وضع الشركة مقارنة مع الشركات المنافسة.
2. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الثاني من ابعاد القدرة التنافسية (كفاءة العلمليات) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعا حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.413)، وقد تراواح المتوسط الحسابي لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.42–4.06) ويرى الباحث ان انخفاض مستوى إجابات افراد عينة الدراسة على قيام الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية بعمل درسات للزمن والحركة لتحسين مستوى كفاءة التشغيل، انما يعزى الى عدم رغبة الشركات موضوع الدراسة في اجراء

الأبحاث حول هذا الموضوع، ثم ان الشركات تفضل اعتماد الطرق النمطية في الإنتاج والتي ثبت نجاحها في أماكن أخرى.

3. اشارت نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على البعد الثالث من ابعاد القدرة التنافسية (الابداع) ان متوسط إجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.449)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات جميع افراد عينة الدراسة على هذا البعد بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت قيمة الأوساط الحسابية (3.15–3.89) ويرى الباحث ان هنالك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك تقارب في قيم الأوساط الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة، اذ ان الشركات تعمل وفق أساليب العمل التقليدية ولا تشجع على البداع والابتكار.

5-3: نتائج اختبار الفرضيات

اشارت نتائج تحليل الفرضية الرئيسة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية الى العديد من النتائج التي كان من بين أهمها ما يلي:

1. اشارت نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الى وجود أثر دال إحصائيا الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على تحسين القدرات التنافسية بابعادها مجتمعة (الحصة السوقية، وكفاءة التشغيل، والابداع) للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$). حيث تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression وذلك لكون هذه الفرضية تبحث في اثر ابعاد المتغير المستقل مجتمعة على ابعاد المتغير التابع مجتمعة وقد

قام الباحث بتجميع ابعاد المتغير المستقل والتابع من خلال خاصية Compose المتوافرة على برنامج التحليل الاحصائي SPSS ولقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود ارتباط عالي بلغ بين استراتيجيات الإنتاج والعمليات والقدرة التنافسية حيث بغت قيمة (R) (0.614) في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.377) وهي تشير الى نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، كما واظهرت نتائج التحليل وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الإنتاج والعمليات على القدرة التنافسية في الشركات موضوع الدراسة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (84.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة (P–Value) التي بلغت (0.000) وهي اقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد، ويرى الباحث ان هذه النتيجة تنسجم مع العديد من الدراسات الاتي أجريت في ذات الموضوع ومنها دراسة (فطيمة، 2021) وذلك على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراستين.

2. كشفت نتائج التحليل الاحصائي التي أجريت لاختبار الفرضية الفرعية الأولى عن وجود أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية وذلك عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$) ولقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغير المستقل الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتغير التابع الحصة السوقية (0.547)، في حين بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.299) وهي تشير الى قيمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل، وكذلك فقد اشارت نتائج تحليل الانحدار

الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (73.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وكذلك فان قيمة (P–Value) قد بلغ (0.000) ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن. ويرى الباحث ان هذا الامر يعكس مدى اهتمام الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية بالحصة السوقية وقياسها باستمرار وذلك للتعرف على موقعها التنافسي في الأسواق المحلية، وتاتي هذه النتيجة منسجمة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (أبو جمعة، والحامدي، 2020) اما فيما يتعلق عن بقياس اثر الابعاد الفرعية للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على الحصة السوقية فقد جاءت على النحو التالي:

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على الحصة السوقية في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في.
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على تحسين الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الحصة السوقية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن

3. كشفت نتائج التحليل الاحصائي التي أجريت لاختبار الفرضية الفرعية الثانية عن وجود أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على كفاءة التشغيل لدى للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$) ولقد اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (73.65) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وكذلك فان قيمة (P–Value) قد بلغت (0.000) ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا الأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن. ويرى الباحث ان الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الكيميائية تبدي اهتمام كبير بكفاءة التشغيل والاستغلال الأمثل للموارد وصولا الى تحقيق الكفاءة والفاعلية وزيادة الأرباح والإنتاج والإنتاجية، وتاتي هذه النتيجة منسجمة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (Battistoni, 2018) اما فيما يتعلق عن بقياس اثر الابعاد الفرعية للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على كفاءة التشغيل فقد جاءت على النحو التالي:

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على كفاءة التشغيل في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على كفاءة التشغيل لدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في.

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على تحسين كفاءة التشغيل للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على كفاءة التشغيل للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن

4. كشفت نتائج التحليل الاحصائي التي أجريت لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود أثر دال إحصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بأبعادها (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع لدى للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية عند مستوى دلالة معنوية مقدارها ($\alpha \leq 0.05$) ولقد اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية، وكذلك فان قيمة (P–Value) قد بلغت (0.000) ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات بابعادها مجتمعة والمتمثلة في (تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الإنتاجية، وتصميم الطاقة الإنتاجية، واختيار موقع المشروع) على الابداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن. ويرى الباحث ان هذه النتيجة تاتي منسجمة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (Adam, 2022) اما فيما يتعلق عن بقياس اثر الابعاد الفرعية للأنشطة الإستراتيجية للإنتاج والعمليات على الإبداع فقد جاءت على النحو التالي:

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتطوير المنتجات على الإبداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم العمليات الإنتاجية على الإبداع لدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في.
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لتصميم الطاقة الإنتاجية على تحسين الإبداع في الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود اثر دال احصائيا لاختيار موقع المشروع على الإبداع للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن

5-4 التوصيات

إشارة الى النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي:

1- توصي هذه الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز المنظومة القيمية الخاصة بالانشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات لدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الأردن.

2- توصي هذه الدراسة بضرورة انتباه الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية الى الحصة السوقية وقياسها الحصة السوقية بشكل مستمر للتعرف على موقعها التنافسي.

3- في ظل النتائج التي تم التوصل اليها فان الباحيث يوصي الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية بضرورة توفير برامج تدريب متخصصة لرجال المبيعات من اجل زيادة حصتها السوقية.

4- في ضوء نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على بعد تصميم وتطوير المنتجات فيوصي الباحث بضرورة اهتمام الشركات ان تأخذ الشركة باراء المستهلكين عند تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، لما لهذا الامر من أهمية بالغة الشدة لدى المستهلكين.

5- في ضوء نتائج التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بتصميم العمليات الإنتاجية فيوصي الباحث بضرورة تصميم العمليات الإنتاجية بطريقة مرنة وذلك للتغلب على تعطلات العمل التي تحدث للالات خاصة الغرض.

6- يوصي الباحث انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها بضرورة تصميم الطاقة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، اذ ثبت نجاح مدى مساهمة اقتصاديات الحجم الكبير في تخفيض التكاليف وتعزي القدرات التنافسية لدى الشركات العالمية.

7- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها فان الباحث يوصي الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية بعدم الاعتماد على النمطية في الإنتاج وإدخال الأبحاث والدراسات كوسيلة للتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والمنتجات.

8- إشارة الى النتائج التي تم التوصل اليها فان الباحث يوصي بضرورة اهتمام الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية بالافكار الإبداعية التي يقدمها العاملين في الشركة.

المراجع العربية

أبو جمعة، محمود حسين و الحامدي محمد منصور (2020) اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة نبيل للصناعات الغذائية في الأردن، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، العدد (29) المجلد (1) ص 298 – 323

بني يونس، عرين و أبو حسين الحارث محمد (2018) أثر مخرجات نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الاستراتيجيات التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، عدد 21 مجلد 2 ص180–205

حسن، سليم عدنان (2021) دور التطبيقات الالكترونية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات بيع الأجهزة الطبية في اليمن، مجلة العالم المباشر، المجلد 4 العدد 7 ص 220–235.

دراسة محمد، محمد الحسن (2014) واقع إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية: دراسة مسحية على الصناعات الغذائية في ولاية الخرطوم، **مجلة امارباك** المجلد الخامس العدد (14) ص 211–229

ديب صلاح شيخ (2019) أثر نجاح تطبيق فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو في الساحل السوري، **مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية** العدد (31) المجلد (2) ص171–205

السلمان' مسعود براهمه (2021) إدارة الابداع في منظمات الاعمال التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.

الشرقاوي، علي موسى (2022) **إدارة النشاط الإنتاجي**، دار النهضة للنشروالتوزيع، ط 1 بيروت.

صادق مصطفى لؤي (2015) القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها **رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة النجاح**

عباس، طارق عرمان (2020) استراتيجية العملات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية" **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 21 مجلد 2 ص180–205

عطياني، مراد سليم (2015) واقع تطبيق الشركات الصناعية للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات، مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد الثاني، 2015، ص 58 – 73

العلي، عبد الستار (2020) إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

فطيمة، نبهي (2021) دور إدارة الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة أغذية الأنعام "ONAB "بـ عين بسام، **رسالة اجستير غير منشورة**، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

فوزي، سلمان سلامه (2021) إدارة النشاط الإنتاجي في المنظمات الصناعية، الطبعة الأولى، منشورات مكتبة الفيصل– جامعة الملك فيصل.

القاسم، عدي ع (2021) مدى تطبيق الشركات الصناعية للترويج الالكتروني واثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.

محسن، عبدالكريم، والنجار صباح (2018) إدارة العمليات، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، ط8، العراق، بغداد.

نزال، حسن محمد (2016)، "اثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن ادارة ادارة المواهب متغير وسيط" **رسالة ماجستير غير منشورة** جامعة الشرق الأوسط – كلية الاعمال.

المراجع الاجنبية

Adam, G. W. (2022) Operation management. 6th edition, western college, Thomson, learning.

Anh Minh Dao, Bruce Walker, Cindy Strickler (2020) Impact of Operations Management Practices On Firm Performance: An Empirical Analysis at Vietnam's Mechanical Firms, **International Journal of Business & Applied Sciences** Vol. 9 No. 1, pp. 13-21

Battistoni E, Bonacelli A, Colladon AF, Schiraldi MM. (2018) An Analysis of the Effect of Operations Management Practices on Performance. **International Journal of Engineering Business Management**.; Vol (16) (3) p 112-224

Buffa, S. A. (2022) Modern operation management, Printc – Hall of Inia, new Delhi.

DENNIS BOSIRE (2021) Effect of operation strategies on organizational performance in the automotive industry in Kinia: A Case study on scania east Africa limited, **Strategic journal of Business & change management**, Vol 5, No 2 (2021) p22-35.

Diaz E.G. Martín M. P. (2018) Operations Practices and Competitive Priorities: Impact of the Operations Strategy on Performance **Research Journal of Recent Sciences**, Vol (14) (2) p 103-114

Evance J.R. (2019) **Operation & production management** 6th edition east publishing establishment.

Flamnhualt, J.K, (2021) Stategic Management, Jossy- Bass In India 4th edition.

Gokkaya, O. (2015). Linking Core Competence, Innovation and Organization Performance. **Journal of Business research Turk**, 7(1), 90-102.

Haizer, Jay & Render, Bary (2021) Operation Management, 11th edition Person.

Milloerh, S, G. . (2022). **Strategic Learning O M to Insights into Competitive Advantage**, Wiley publisher,

Sahoo, S. (2021), "Aligning operational practices to competitive strategies to enhance the performance of Indian manufacturing firms", **benchmarking: An International Journal,** Vol. 28 No. 1, pp. 131-165.

Al-Janabi, Shahad Ghazi Adel, (2020) The Impact of Just in Time Practices on Operational Performance On Local Fast Food Restaurants in Jordan, **Master Thesis in Business Administration,**, MEU.

Simon, S. R. & Jacklt D F. (2022) the impact of lean operation system on achieving competitive advantage, **Journal of operation Management**, 33(5), page 412-428.

Tritos L. H. Keah-C. T. (2020) The impact of market focus on operations practices **International Journal of Production Researchl** 48(20):5943-5961

Maldaner, L. F. & Rafael K. (2019) Strategic Management of Manufacturing - Proposal of a method that recommends Production Techniques to Leverage Different Competitive Dimensions, BBR. **Brazilian Business Review,** vol. 16, no. 2, pp. 118-135, 2019

Sansone, C., Hilletofth, P., & Eriksson, D. (2017). Critical operations capabilities for competitive manufacturing: A systematic review. **Industrial Management & Data Systems**, 117(5), 801–837. https://doi.org

. Smith, L. & Ball, P. (2022). Steps towards sustainable manufacturing through modelling material, energy and waste flows. **International Journal of Production Economics**, 140(1), 227-238.

. Shahbazpour, M. & Seidel, R. H. A. (2016). Using sustainability for competitive advantage. 13th CIRP **International Conference on Life Cycle Engineering.**

Hampl, N.. (2022). Sustainable development in retailing: What is the impact on store choice? ***Business Strategy & the Environment***, V(22) No (1), 202–216.

Fisher, M. L. (2022). Foreword: S**pecial issue on retail operations. Production & Operations Management**, 22, 755–757

Dapron, L. Y. . (2022). Effective operation management. **Critical Business & Management journal** Vol (35) No (1) p 21-36

Thomas, H. S. (2021). **Operation management** (6th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin

Barney, J. (2021). Firm new prouduct design . **Journal of Management development**, Vol (19) No (4) p 21 – 35

Sfalk, N. l. (2022). Operations strategy (4th edition.). Pearson Education.

Sameer, F., Waely, (2020). The role of production strategeies on enhancing market share. *International Journal of Production Research,* Vol (45) p 324 – 339.

الملحق رقم (1) استبانة الدراسة

الأخ المحترم، الأخت المحترمة،

تحية طيبة.... وبعد،،

تشكل هذه الاستبانة جزء من دراسة يجريها الباحث بهدف التعرف على أثر الأنشطة الاستراتيجية للإنتاج والعمليات في تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال الصناعات الكيميائية في الاردن، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الاسراء.

ولقد تم اختياركم كاحد افراد العينة نظرا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة في موضوع الدراسة، لذا فانني إذ اشكر لكم سلفا تعاونكم مع الباحث، آملا التكرم بملئ هذه الاستبانة بقدر ما تستطيعون من الدقة والموضوعية، وأنني اعدكم ان تعامل جميع البيانات بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

اشراف الدكتور	الباحث
د. مراد عطياني	صلاح غيث

الاستبانة

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب:

- **الجنـــــس:** ☐ ذكـــر ☐ أنثـــى

- **الفئة العمرية:**

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى اقل من 40 سنة

☐ من 40 الى اقل من 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة

- **المؤهل العلمي:** ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

- **الخبرة الوظيفية في نفس الشركة:**

☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 – اقل من 10 سنوات

☐ من 10 –اقل من 15 سنة ☐ من 15 – اقل من 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

- **المسمى الوظيفي:** ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم ☐ موظف

ارجو وضع إشارة (√) امام العبارة التي تعبر عن رايكم في موضوع الدراسة

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة					
1	تسعى الشركة الى تطوير منتجاتها بشكل دائم ومستمر					
2	تأخذ الشركة باراء المستهلكين عند تصميم وتطوير المنتجات الجديدة					
3	تلتزم الشركة بالمواصفات والمقاييس عند تصميم المنتجات الجديدة					
4	تتسم عملية تصميم المنتجات الجديدة بالجودة والاتقان					
5	تراعي الشركة الصفات الجمالية والكمالية في تصميم منتجاتها الجديدة					
	تصميم العمليات الانتاجية					
6	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية					
7	تقوم الشركة بمراجعة تصميم العمليات الإنتاجية بشكل دوري					
8	تراعي الشركة تخفيض مستوى الفاقد عند تصميم العمليات الانتاجية					
9	يساهم تصميم العمليات الإنتاجية في تخفيض تكاليف الانتاج					
10	تراعي الشركة المرونة في تصميم عملياتها الانتاجية					
	تصميم الطاقة الانتاجية					
11	تقوم الشركة بتصميم طاقتها الإنتاجية بما يتوافق مع كمية الطلب					
12	تحرص الشركة على توفير طاقة إنتاجية إضافية لاستخدامها في حال زيادة الطلب					
13	يتوفر لدى الشركة خطط بديلة للطاقة لمواجهة الطلب المتزايد .					
14	تقوم الشركة بعمل الصيانة الدورية للمكائن للمحافظة على طاقتها الانتاجية					

15	تقوم الشـركة بتصـميم الطاقة الإنتاجية للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير					
	اختيار موقع المشروع					
16	يتم اختيار موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الاولية					
17	تستخدم الشركة أسلوب تحليل ومقارنة العوامل في اختيار موقع المشروع.					
18	تختار الشركة موقع لمشاريعاها الإنتاجية بالقرب من المنافسين					
19	تقوم الشركة باختيار موقع لمشروعها بالقرب من الأسواق					
20	تختار الشركة موقع المشروع في المناطق الصناعية المؤهلة QIZ					
	الحصة السوقية					
21	تحرص الشـركة على قياس حصـتها السوقية باستمرار					
22	تسـعى الشـركة الى توسـيع حصـتها السوقية					
23	تعقد الشـركة ورش العمل للموظفين لتعريفهم بالحصة السوقية					
24	توفر الشركة برامج تدريب متخصصة لرجال المبيعات من اجل زيادة حصـتها السوقية					
25	توفر الشـركة مجموعة من الحوافز والمكـافـآت للموظفين في حـال زادت حصتها السوقية					
	كفاءة التشغيل					
26	تحرص الشـركة على الاسـتغلال الأمثل للمواد الاولية					
27	تستغل الشركة الوقت استغلالا امثل في العمليات الانتاجية					
28	تشـجع الشـركة العاملين على الإنتاج وذلك لزيادة انتاجيتهم					
29	توفر الشـركة البرامج التدريبية اللازمة للموظفين					
30	تقوم الشـركة بدراسـة الزمن والحركة لتخفيض الوقت غير المسـتغل في العمليات الانتاجية					

الابداع						
31	يعتبر الابداع احد أســـس بنـاء القدرة التنافسية للشركة					
32	تقوم الشـــركـة بتقـديم أفكـار جـديـدة وتنفيذها على المنتجات بأسرع وقت					
33	تواكب الشـركة حاجات ورغبات الزبائن وتقـدم لهم المنتجـات بســـرعـة تفوق المنافسين					
34	تهتم الشـــركـة بـالافكار الإبداعيـة التي يقدمها العاملين في الشركة					
35	تعمـل الشـــركـة على تحويـل الأفكـار الإبداعيـة الى منتجات وخدمات تقدمها للزبائن					

قائمة بأسماء المحكمين

#	اسم المحكم	الرتبة العلمي	الجامعة
1	ا د. بلال خلف السكانة	أستاذ	الاسراء
2	أ د. كامل محمد الحواجره	أستاذ	مؤتة
3	د. الحارث محمد أبو حسين	أستاذ مشارك	عمان العربية
4	د. سامي عواد الخرابشة	أستاذ مشارك	الاسراء
5	د. سمير موسى الجبالي	أستاذ مشارك	الشرق الاوسط
6	د. عبد العزيز الشرباتي	أستاذ مشارك	الشرق الاوسط
7	د. محمد عبد القادر	أستاذ مشارك	الاسراء
8	د. محمد زيد المهايره	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
9	د. نهله نهاد الناظر	أستاذ مشارك	الشرق الاوسط
10	د.		

Abstract

The impact of strategic activities of production and operations in improving the competitive capabilities of companies operating in the field of chemical industries

Prepared by:

Salah Adnan Abdul Kareem Ghaith

Supervised by:

Dr. Murad Salim Attiany

This study aimed to identify the impact of the strategic activities of production and operations in improving the competitiveness of companies operating in the field of chemical industries in Jordan. The strategic activities of production and operations included four dimensions: the design and development of new products, the design production system, design of production capacity, and the selection of the location. While the competitive capabilities included three dimensions (market share, operating efficiency, and creativity. descriptive analytical approach where employed in this study. The study population consisted of al companies operating in the chemical industries in the industrial city of Sahab, which numbered (13) companies with (1452) employees.

Appropriate sample was drawn from the community, numbering (260) male and female employees, the researcher distributed (20) questionnaires to each of the companies. (221) questionnaire were retrieved with a rate of (85%), (5) questionnaires were excluded due to their invalidity For statistical analysis, statistical analysis was conducted on (216) questionnaires, with a rate of (83%) of the total number of questionnaires that were distributed. The study reached a set of results, the most important of which was the existence of a statistically significant effect of the strategic activities of production and operations with their

combined and separate dimensions on improving competitiveness in their combined and separate dimensions. To know the company's competitive position.

Keywords: strategic activities for production and operations, competitiveness, companies operating in the chemical industries, Sahab.