



### البيئة التنافسية وعلاقتها بأداء العمليات في المنظمة:

بالتطبيق على الصناعات الغذائية، محلية أم درمان، ولاية الخرطوم، السودان، 2019م

محمد أحمد عبد الله محمد

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض عوامل البيئة التنافسية بالمنظمة وعلاقتها بالأداء العملي، وتمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن جوانب القوة والضعف النابعة من البيئة التنافسية وعلاقتها بأداء العمليات بالمنظمة، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إحصائية بين البيئة التنافسية وأداء العمليات، حيث بلغت قيمة كاي 0.74 عند مستوي الحرية 1 والقيمة الاحتمالية 00.1 وتشير إلى أن أداء العمليات يتأثر بالقوة التفاوضية بالمنظمة مع الجهة المسيطرة على المواد الخام ومستلزمات الانتاج، وكذلك الامكانيات والموارد المتاحة بالمنظمة تمثل عنصر قوة في انسياب العمليات وسرعة التسليم إلا أن محدودية الطاقة الكهربائية وارتفاع تكاليف عوامل الانتاج شكلت نقطة ضعف في عملية الاداء بها، كما تمثل الجودة الشاملة والمعلومات والتكنولوجيا، وطريقة العمل والمعرفة اعتبارات هامة في تحسين أداء العمليات بالمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة القيام بعملية التحليل البيئي بصورة دقيقة ومنظمة مع تبني استراتيجيات الترابط الأمامي والخلفي لسد النقص في الامداد وانسياب العمليات.

#### المعلومات:

تاريخ إرسال الورقة:

19/2/2022

تاريخ قبول الورقة:

26/3/2022

تاريخ نشر الورقة:

13/9/2022

البيئة التنافسية: بيئة الصناعة- بيئة النشاط- البيئة الجزئية- البيئة الدقيقة- البيئة الخاصة

الكلمات المفتاحية

**1. الإطار العام للبحث والدراسات السابقة****1.1 الإطار العام للبحث****1.1.1 المقدمة:**

تعتبر عملية تشخيص البيئة الجزئية أو بيئة النشاط من الأمور المهمة في الإدارة الاستراتيجية وذلك على أساس أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحدد الخيارات المتاحة امامها، ولأن السمة المميزة لبيئة الاعمال المعاصرة هو شدة المنافسة فإنه يتعين على المنظمة أن تولي اهتماماً عالياً بتشخيص بيئتها التشغيلية وذلك تحقيقاً لأهدافها والصمود في وجه المنافسين، وهذا يتطلب من المنظمة الامام التام بطبيعة السوق الذي تعمل به وتحديد نقاط القوة والضعف لديها، كما يتم التحقق من ذلك من خلال تقييم معايير الجودة الشاملة المطبقة بالمنظمة وتقدير الامكانات المتوفرة بها، وذلك من حيث دراسة التكاليف والموارد المالية المتاحة وكفاءة الآلات المستخدمة في عملية التصنيع، ثم الاحاطة بالتهديدات المحتملة من الموردين للمواد الخام وقطع الغيار والوقود وعناصر الأمداد الأخرى، وذلك تجنباً للدخول في مغامرات غير محسوبة العواقب وتنتهي بعدم القدرة على تحقيق الأهداف وفشل المنظمة.

ولأن إدارة العمليات الإنتاجية تمثل القلب النابض بالمنظمة يري الباحث أن هنالك عوامل متعددة في البيئة الصناعية وأوضاع غير مرغوبة تمر بها الشركات الصناعية في السودان أدت إلى ضعف الانتاج والانتاجية، مما انعكس سلبياً على الخطط والأهداف التنموية والاقتصادية بصورة عامة. ولذلك فإنّ الباحث يركز في دراسته على العوامل التنافسية المؤثرة على أداء العمليات بالمنظمة الصناعية بمحلية ام درمان والتعرّف على أهم الفرص والتحديات المؤثرة على أداء العمليات بها.

**2. تحديد المشكلة:**

تتركز مشكلة البحث في التعرّف علي أهم عوامل البيئة التنافسية وعلاقتها بأداء العمليات في المنظمة، ثم تشخيص المعوقات النابعة منها ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لمعالجة الاشكالية المطروحة، وكيفية اغتنام الفرص المتاحة بها.

**3. تساؤلات البحث:**

يمكن بلورة المشكلة من خلال الاجابة علي السؤال الرئيسي إلى أي مدى يمكن أن تؤثر البيئة التنافسية على أداء العمليات بالمنظمة ويتفرع عن السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل هنالك عقبات تعترض سلسلة الأمداد بالمنظمة وتهدد عملياتها الانتاجية؟
2. هل توجد الامكانات والقدرات الكافية التي تساعد المنظمة علي انسياب العمليات بسهولة ويسر؟
3. هل التكلفة الكلية لعوامل الانتاج ملائمة مع أهدافها التشغيلية؟
4. هل البيئة التنافسية لها علاقة بتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة؟

**4. أهداف البحث:**

1. يهدف البحث إلى التعرف على بعض عوامل البيئة التنافسية بالمنظمة وعلاقتها بالأداء العملياتي بها.
2. الكشف عن العوامل التنافسية المؤثرة على سلسلة الأمداد بالمنظمة والمهددة لعملياتها الإنتاجية.
3. تحديد حجم الفرص والمخاطر المهددة بتوقف العمليات بالمنظمة.

**5. أهمية البحث:**

1. يساعد المنظمة على التنبؤ بقوة السوق وكيفية مواجهتها.
2. متابعة التغيرات في البيئة التنافسية والعمل علي تطوير العمليات بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.
3. رقد المكتبة السودانية والعربية بهذا النوع من البحوث المختصة بالإدارة الاستراتيجية.

**6. حدود البحث:**

اقتصرت هذه الدراسة على الشركات المختصة بالصناعات الغذائية بمحلية أم درمان وذلك من خلال النتائج التي تم توصل اليها من البيانات المجمعّة من مشرفي الانتاج بتلك المنظمات بواسطة الأدوات المستخدمة بالدراسة.

**1.2 الدراسات السابقة:****1. دراسة (ريهام حسين، 2015م)**

بعنوان: " قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين (دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت)".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القدرات التنافسية على أداء العمليات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج الي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التنافسية بأبعادها ( جودة الخدمة الصحية، تكلفة الخدمة الصحية، الابتكار والتجديد، سرعة تقديم الخدمة الصحية) على أداء العمليات في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين، ومن أهم التوصيات هي العمل على الاستمرار في تطوير مقاييس لكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية وربطها بأداء العمليات في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت حتي تتمكن من تحديد نقاط القوة للعمل علي تعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

**2. دراسة (مهدي صلاح الدين، 2003م)**

بعنوان: "أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات انتاج الأدوية المحلية، وذلك باستخدام التحليل الاحصائي لمعالجة البيانات، ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعاني شركات إنتاج الادوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً في قدرتها على تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقعها التنافسي في السوق المحلية والخارجية، وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات أهمها ضرورة العمل على

زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية المحلية، وذلك اما عن طريق مصدر جديد للتمويل أو عن طريق الاندماج فيما بين الشركات المحلية التي تنتج نفس النوعية من الأدوية.

### 3. دراسة ( الشريف وآخرون؛ 2015م)

بعنوان: "تأثير التحليل البيئي كألية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة".

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمنظمات، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، ثم توصلت الدراسة الى أن للتحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وأن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة تقصي بياناتها الخارجية باستمرار وذلك من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

### 4. دراسة (محمد فوزي؛ 2009م)

بعنوان: " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الاردن وبيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع صناعة الأدوية الأردني، وتمت المعالجة الاحصائية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي، ثم توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: تعتبر أهم الابعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الاردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجة العملاء، ثم أوصت الدراسة بأن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة رسالتها بحيث تشمل كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية: الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجة العملاء، وأن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الاردنية مجرد شعارات لامعنى لها بل من الافضل أن يتم تحويلها الى برامج وأفعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات.

### 5. دراسة (حنين أبو رحمة؛ 2014)

بعنوان: " دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث تم استخدام التحليل الاحصائي في الدراسة ثم توصلت للعديد من النتائج يذكر منها أن هناك تطور زمني ايجابي في مفهوم المؤسسات الصناعية وكذلك المستفيدين من الإدارة البيئية وأنظمتها، واتجاه نموها، وكذلك صورة الهيكل التنظيمي المطلوب مؤسسياً لتحقيق إدارة بيئية أكثر فاعلية، مما نتج عنه تنوع في الدوافع الذاتية والخارجية نحو الاستمرار في تبني الإدارة البيئية. كما بيّنت أيضاً أن المؤسسات الصناعية تحقق العديد من المزايا التنافسية نتيجة لتبنيها لأنظمة الإدارة البيئية. وأبرزها تنازلياً جاءت في مجال الإنتاجية وخفض التكاليف، عبر ترشيد استخدام الموارد، وتقليل هدر الطاقة وتقليل نسبة المعيب من المنتجات، يليها مزايا في مجال التسويق، بتحسين كل من سمعة المؤسسة، وأدوات التسويق، والعلاقة مع الزبائن، ثم في مجال تحسين الأداء الإداري، خصوصاً زيادة رضا العاملين، وتحسين الإجراءات المتبعة، والتوثيق وتقليل الهدر الإداري،

وأخيراً مزايا في مجال تحقيق الكفاءة البيئية، والتي من أهم مدلولاتها التركيز على الجودة من خلال جودة السلعة وجودة الخدمة وجودة بيئة العمل، وأيضاً التركيز على خدمة العميل عبر اعتماد القيمة البيئية الشاملة التي ترعى صحته وسلامته ورفاهيته، ويليها منح اعتبارات أكثر لحدود وأبعاد الطاقة البيئية عبر التحسين المستمر في الأدوات والتكنولوجيا والاستغلال الأمثل للموارد وضبط التأثيرات البيئية. كما وأظهرت النتائج أن أهم سبل تحسين دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين والتي تم دعمها والتأكيد عليها من خلال التوصيات والتي من أبرزها أن هناك حاجة إلى أنشطة توعوية مخطط لها مدعومة بدليل عمل إرشادي خاص بالإدارة البيئية يوضح الإجراءات والمتطلبات. كما أكدت الدراسة على تأسيس اللجان المسؤولة عن الإدارة البيئية ضمن دوائر رسمية مختصة في المؤسسات التي تسمح لها مواردها المالية والبشرية وهياكلها التنظيمية بذلك، وتطوير وتدريب الكادر ضمن اللجان المسؤولة في المؤسسات المتبقية كحد أدنى، كما أوصت الدراسة المؤسسات الرسمية ذات العلاقة بالقضايا البيئية بتقديم الامتيازات وتحفيز المؤسسات الحاصلة على آيزو (14001) تحفيز مادي أو معنوي أو فني أو معلوماتي أو تقني.

## 2. مفهوم البيئة التنافسية وأداء العمليات

### 2.1 مفهوم البيئة التنافسية competitive environment concept

#### 1. المقدمة:

تنشط منظمة الأعمال اليوم مهما كان حجمها في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها، ولذلك فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المنظمات الاقتصادية بالضرورة محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة، وتحديد آثارها السلبية إن أمكن من جهة أخرى. و يعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المنظمة والبيئة، وكذلك القدرة على التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية (رضوان، 2011م).

كما تمثل البيئة التنافسية النظام الخارجي الذي تتنافس فيها الشركات وتمارس فيها نشاطها، وزيادة التنافسية في البيئة يرتبط بزيادة عدد البائعين للمنتجات والخدمات المشابهة، ولذلك تجد المنظمات تعمل على اعتماد مجموعة من التقنيات الحديثة والمهارات والأساليب المبتكرة التي تتميز بها عن الآخرين، ولأن المحافظة على العملاء تمثل أولوية بالنسبة للمنظمة من أجل الحفاظ على بيئة تنافسية جيدة، فإن المنظمة تحرص على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال دراسة وتحليل بيئتها الصناعية وتحسين أداء عملياتها الإنتاجية.

#### 2. العوامل التنافسية المؤثرة على أداء العمليات:

إن رغبة المنظمة في الحصول على ميزة أو تفوق في الأداء يحتم عليها تحليل بيئتها الصناعية وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة. وفي هذا الإطار يشير بعض الكتاب والمؤلفين إلى أن عوامل البيئة التنافسية متعددة، ويختلف أسلوب تصورهما من باحث إلى آخر، وتتنحصر في قسمين هما:

**1. العوامل الداخلية:**

وتعني الموارد التي تمتلكها المنظمة بغرض تحقيق أفضلية تنافسية لها، وتصنف إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ويتم توضيحها في الآتي:

أ. الموارد الملموسة: وتشمل ثلاثة أنواع تصنف علي النحو الآتي:

**أولاً: المواد الأولية:**

وهذه تشمل المدخلات التي تحتاجها المنظمة بغرض تحويلها إلى مخرجات، حيث يعتمد تميز المنتج وتفردته في الأسواق علي جودة المواد الأولية المصنوع منها، وهذا يحتم علي الشركة توفير كميات مناسبة من المدخلات بجودة عالية وفي زمن مناسب، وذلك مع ضرورة توفير المكان المناسب لتخزينها، ولهذا تزداد فرص المنظمة في الحصول علي ميزة تنافسية كلما أحسنت إدارة إمداداتها الداخلية بالشكل المطلوب.

**ثانياً: معدات الإنتاج**

وتتمثل في الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في عملية الإنتاج وتعمل علي تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويمكن تقسيمها إلي نوعين: الآلات المتخصصة؛ والتي تستخدم لأداء وظيفة محددة، أو الآلات غير متخصصة؛ والتي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة. وعندئذ يترتب علي اختيار القرار المناسب هو امتلاك المنظمة لمعدات وأدوات حديثة جيدة الصنع تساعد علي رفع الكفاءة الإنتاجية بها، وتميز منتجاتها عن الآخرين وذلك سواء بتكلفة منخفضة وبأسعار أقل أو بجودة عالية، مما يعني من وراء القصد هو حصول المنظمة علي ميزة أو عنصر تفوق علي المنافسين.

**ثالثاً: الموارد المالية:**

إن عملية توفير المواد الأولية ومعدات الإنتاج والعمالة يتطلب من المنظمة الحصول علي الموارد المالية اللازمة والتي يمكن أن تتحصل عليها بواسطة التمويل الداخلي أو (الذاتي) من قبل المنظمة، أو بالتمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالاً مختلفة أو الاثنتين معاً.

وعندما تستطيع المنظمة توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج في الوقت المناسب فإن ذلك يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، والذي بدوره يؤدي إلى تعزيز مكانتها في القطاع السوقي الذي تعمل به الموارد الغير ملموسة: وتتمثل في الجودة والمعلومات والتكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة، وغير ذلك. وفيما يلي تلخيص مختصر لهذه الموارد:

**أولاً: الجودة والمعلومات: يمكن تعريف كل منهما فيما يلي:**

✓ الجودة (the quality): يعرفها C Jambart " بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بارضا حاجات ظاهرة أو كامنة.

وفي الآونة الأخيرة تغيرت النظرة التقليدية نحو الجودة إلى مفاهيم وأفكار أكثر حداثة وشمولية وذلك بما يُعرف بتطبيق الجودة الشاملة والتي تشمل جميع الوظائف بالمنظمة وليس المنتج فقط (عبد الرؤوف، 2007م).

وجودة المنتج أو الخدمة تحدد من خلال تحقيقه لرغبات وحاجات العميل، والتي تظهر من خلال دقة التصميم والتنفيذ والتقديم، ولهذا فإن الشركات تعمل باستمرار على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيةه، ولكن في مقابل ذلك أيضاً تجد بعض الشركات تقف عاجزة عن تطبيق مفهوم الجودة وقد يبدو ذلك في نظر غالبية المديرين في الشركات هو أن تحسين الجودة يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التكاليف، ولكن في واقع الأمر يمكن تحسين الجودة بمزيد من الجهد في البحث والتطوير والرقابة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقليل نسبة أخطاء التصنيع، وتدني النفايات، وتقليل عدد الوحدات المعيبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة (أحمد، 2011م).

✓ المعلومات (the information): فالمنظمة عندما تمارس أعمالها وسط بيئة تنافسية تكون في حالة نشاط مستمر في مواجهة منافسيها، ولهذا فهي مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات يمكن أن تكون من مصدر داخل المنظمة مثل (الوثائق، أو السجلات)، كما يمكن أن تكون أيضاً من مصدر خارجي من عند المنافسين والموردين والعملاء... إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل التي تساهم في ضمان استمرارية المنظمة، وقد تبين أن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب والاستفادة منها هو السبب الجوهري وراء نجاح المنظمة (عبد الرؤوف، 2007م).

### ثانياً: الإبداع (Creativity)

يعتبر الإبداع أداة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ونظراً للأهمية التي يكتسبها المورد تجد أن المنظمات الرائدة في مجال الأعمال تتبنى أفكار وأساليب متطورة في إدارة نشاطاتها وأقسامها، وذلك من خلال إضافة العديد من التحسينات في مجال الإنتاج واستخدام الطرق الحديثة في التكنولوجيا، وإعادة هندسة العمليات، هذا إلى جانب الاهتمام المتزايد بالأفراد، وترسيخ مفهوم الابتكار والمشاركة بين فئات العاملين بالمنظمة.

### ثالثاً: الزمن (Time)

يعتبر عامل الزمن بالنسبة للمنظمة مهم جداً ويمثل قيمة كبيرة في عملية الإنتاج وزيادة المبيعات، حيث تسعى المنظمات في هذا الشأن إلى تطبيق حزمة من التدابير بغرض الوصول إلى نتائج مرضية تساهم في تعزيز موقعها في الصناعة، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- تقادى الزمن الضائع بعد استلام المواد الخام وبدء عملية الإنتاج وكذلك ما بعد الإنتاج وبدائية توزيع المنتج النهائي في الأسواق بحيث يسمح ذلك بتقليل جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الخام الأولية وتخزين المنتجات النهائية.
- اختصار الزمن الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهذا من شأنه يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- احترام الأجال داخل المصنع وخارجه (أحمد، 2011م).

- مدى السرعة في المبادرة على ابتكار وتطوير السلع أو الخدمات الجديدة التي تقدم إلى السوق.
- وتقليل نسبة الزمن المستغرق في عملية إجراء التحسينات في المنتجات أو العمليات (رضوان، 2011م).

## 2. العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي كثيرة ومتعددة وعلى سبيل المثال لا الحصر يذكر بعضاً منها، وتشمل ظروف العرض والطلب، واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وعلاقة المنظمة مع الآخرين وغير ذلك، كما تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها عالم الإدارة (مايكل بورتر) من ضمن العوامل الخارجية المهمة بالمنظمة.

### 2.2 مفهوم أداء العمليات performance operations concept

يشير مصطلح العمليات إلى مجموعة الأنشطة والفعاليات الحيوية والجوانب التشغيلية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز وانجاز الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

1. أداء العمليات: ويقصد به الكيفية التي يتم بها تصميم وتقديم المنتج والعمليات المساندة له مثل العمليات الادارية وغيرها.

يعتبر أداء العمليات مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تتفاعل معها وذلك بقية الوصول إلى الكفاءة والفعالية التي تضمن لها استمراريتها.

مراحل تطور العمليات: وتتكون من الآتي:

1. مرحلة التركيز على التكاليف: وتركز على تحليل العمليات والتتابع ودراسات الحركة، ومرحلة الانتاج الواسع وتركز فيها على خطوط التجميع والنماذج الاحصائية وكميات الطلب الاقتصادي والبرمجة الخطية وتخطيط الاحتياجات من المواد.

2. مرحلة التركيز على الجودة: وتتبنى تلك المرحلة على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة

3. مرحلة التحول الجذري: ويقصد بها التحول في نشاطات المنظمة وتركز على التقنيات الحديثة المساعدة على العمل وتطويره، (ريهام حسين، 2015م، نقلاً عن zwick 2006).

3. الأبعاد التنافسية المؤثرة على أداء العمليات بالمنظمة:

يتكون أداء العمليات بالمنظمة من أبعاد متعددة ومختلفة وحسب طبيعة المنظمة والنشاطات التي تمارسها، كما يختلف أسلوب تصورهما من باحث إلى آخر حسب تشخيص المشكلة والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن ضمن التغيرات البيئية المباشرة التي تتحكم في أداء العمليات هي:

1. التقنيات المتطورة التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها عن الآخرين.

2. العقبات التي تتسبب في تأخر المخزون وعدم انسياب العمليات بسهولة ويسر.

3. وجود ندرة في قطع الغيار الأصلية للمصنع في الأسواق المحلية.
4. شح في الوقود والحصة المخصصة للمصانع غير كافية.
5. محدودية الطاقة الكهربائية مع ارتفاع أسعارها.
6. ارتفاع عام ومستمر في تكاليف عوامل الإنتاج يشكل عائق في مواجهة قوي السوق.
7. تقادم الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج بالمصنع هذا بجانب بساطتها تقنية.
8. تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمنظمة.

### 3. منهجية وتحليل الدراسة الميدانية

#### 1. 3 منهجية الدراسة الميدانية:

#### أ. منهج البحث المستخدم:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تخدم أغراض البحث.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارات بشركات الصناعات الغذائية بمحلية أم درمان، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي من خلال توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع وهم العاملون بإدارة تلك المنظمات، وتم توزيع 73 استبانة وتم استرجاع 47 استبانة صالحة للتحليل من عدد 9 شركات صناعية في مجال الصناعات الغذائية بأم درمان، وقد اختار الباحث فئة المشرفين ورؤساء الأقسام في كل منظمة لكونهم مؤهلين أكاديميا ومهنيا هذا الي جانب المامهم التام بأوضاع الشركة وسياساتها والمشاكل التي تواجهها، ومن خلالهم يستطيع الباحث التعرف على عوامل البيئة التنافسية وعلاقتها بأداء العمليات بالمنظمة.

#### ت. الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات:

#### أولاً: أداة الدراسة

استخدم الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث اشتملت الاستبانة على قسمين: -

أ) القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في العمر، والجنس، والمؤهل العلمي.

ب) القسم الثاني: ويقسم إلى فرعين.

الفرع الأول: - ويتضمن الفقرات المرتبطة بالبيئة التنافسية بالمنظمة من (1\_7).

الفرع الثاني: - ويتضمن الفقرات المرتبطة بالأداء العملياتي من (8\_14).

وطبقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة في القسم الثاني حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة بصورة كبيرة جداً، وإعطاء أربع نقاط للإجابة بصورة كبيرة، والإجابة بصورة متوسطة ثلاث نقاط، والإجابة بصورة قليلة نقطتين، في حين تم إعطاء نقطة واحدة للإجابة بصورة قليلة جداً. وقد تم تطبيق أداة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على مكاتب الإدارة في كل منظمة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) معاملات ثبات أداة الدراسة:

المحور	عدد الاستجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات
البيئة التنافسية	47	5	0.41
أداء العمليات	47	9	0.57

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية، 2019م.

ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة ويتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.41 و 0.57، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

#### 3.2 تحليل الدراسة الميدانية:

جدول رقم (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
1	العمر	أقل من 30	6	15.0
		30 – أقل من 40	15	33.0
		40 – أقل من 50	20	37.0
		50 سنة فأكثر	6	15.0
2	الجنس	ذكر	39	80.0
		أنثى	8	20.0
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	0	0
		ماجستير	13	24.0
		بكالوريوس	30	67.0
		أقل من ذلك	4	9.0

المصدر: الباحث بالاعتماد على المسح الميداني، 2019م.

وكما يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول إلي أن جميع المشرفين في الوحدات الإنتاجية غالبيتهم من الذكور بنسبة 80% بينما 20% من النوع الثاني وكذلك غالبيتهم تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة، هذا إلى جانب المؤهلات العلمية المتوافرة بنسبة 91% بين المشرفين ونسبة 9% إلى من هم حاصلون على شهادات أقل من البكالوريوس ويمارسون مهام الإشراف بحكم الدورات التدريبية ودبلومات المعاهد التقنية والصناعية والحرفية وسنوات الخبرة السابقة التي يتميزون بها في مجال الوظيفة.

### جدول رقم ( 3 ): العوامل المؤثرة علي تنافسية المنظمة

الرقم	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
1	عدم توفر الأموال الكافية بالشركة لاستيراد بعض الآلات الحديثة في الإنتاج	2.40	1.25
2	توجد صعوبة في شراء قطع الغيار الأصلية للمصنع من الأسواق المحلية	2.80	1.50
3	تأثقت إدارة المصنع شكاوي تتصل بحماية البيئة والسلامة الصناعية	2.19	1.9
4	يتوقف المصنع عن الإنتاج لفترة من الوقت بسبب شح الوقود	3.15	1.52
5	يعتمد المصنع على آليات تقنية بسيطة لمحدودية الطاقة الكهربائية	2.35	1.32
6	التكلفة الكلية لعوامل الإنتاج في ارتفاع مستمر في السنوات الثلاث الأخيرة	4.30	0.92
7	يحدث تباطؤ في الإنتاج بسبب تأخر المخزون المعد للتصنيع	3.73	1.28

المصدر: الباحث بالاعتماد على المسح الميداني، 2019م.

من ضمن عوامل البيئة التنافسية المرتبطة بالأداء تركزت إجابات المشرفين حول شح الوقود وصعوبة الحصول على قطع الغيار الأصلية من الأسواق المحلية وتأخر إمداد المخزون من المواد الخام، وهذا يدل على وجود عقبات تعترض سلسلة الامداد بالمنظمة، وذلك بالرغم من كفاءة المنظمة في إدارة المخزون واستخدام الأساليب المتطورة في إدارة العمليات بحسب إفادة المختصين، ولذلك فإن الباحث يري أن العقبة الأساسية التي تقف أمام تأخر المخزون ترتبط إلى حد كبير بتحديات الوسطاء والموردين، كما تمثل الامكانيات والموارد التي تنخر بها المنظمة عنصر قوة في انسياب العمليات وسرعة التسليم إلا أن محدودية الطاقة الكهربائية وارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج في السنوات الثلاث الاخيرة شكلت نقطة ضعف في عملية الاداء بها.

## جدول رقم (4): أداء العمليات بالمنظمة

الرقم	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
8	يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في جميع مراحل الإنتاج	3.49	1.33
9	زيادة عدد المنتجات التالفة اثناء عملية التصنيع	2.62	1.36
10	يتم تبني أفكار أو اساليب متطورة في ادارة العمليات تدعم التحسين المستمر في الإنتاج	4.21	0.95
11	تمتلك الشركة تكنولوجيا متطورة تتميز بها عن المنافسين في السنوات الثلاث الماضية	2.90	1.33
12	تقادم الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج بالمصنع	3.63	1.35
13	يتوقف الإنتاج بالمصنع لعدة مرات بسبب الأعطال المتكررة	3.23	1.40
14	المصنع يعمل بأقل من 50% من مستوي الطاقة الإنتاجية الكلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة	2.44	1.29

المصدر: الباحث بالاعتماد علي المسح الميداني، 2019م

يستنتج الباحث من خلال الجدول رقم (4) أعلاه أن الشركات بدأت في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة كخطوة جادة نحو الارتقاء بتحسين العمليات، حيث تقوم المنظمات بتبني مجموعة من الأفكار والأساليب المتطورة في إدارة العمليات تحقق الفعالية وتحافظ علي الجودة. ولكن في المقابل أظهرت نتائج التقييم تقادم الآلات المستخدمة في خطوط الإنتاج وتكرر نسبة الأعطال في عدد من المصانع المستهدفة ويأتي ذلك في ظل استمرار ارتفاع التكلفة الكلية لعوامل الإنتاج خلال السنوات الثلاث الماضية.

فيما يلي يقوم الباحث بإجراء عملية التحليل باستخدام مربع كاي بين المتغيرين لتحديد العلاقة بين البيئة التنافسية كمتغير مستقل والأداء العملياتي بالمنظمة عبارة عن متغير تابع وذلك من خلال الجدول الاتي:

## جدول رقم (5): نموذج مربع كاي لقياس العلاقة بين المتغيرين

الرقم	المتغيرات	النموذج	(كا 2)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
1	البيئة التنافسية/ أداء العمليات	1	0.74	1	001

المصدر: الباحث بالاعتماد علي المسح الميداني، 2019م.

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أعلاه عن الإجابة علي التساؤلات الأساسية في البحث بصورة شاملة، وتشير إلي وجود علاقة إحصائية بين البيئة التنافسية وأداء العمليات، حيث بلغت قيمة كاي (0.74) عند مستوي الحرية (1) والقيمة الاحتمالية (00.1) وتخلص إلي أن أداء العمليات يتأثر بالقوة التفاوضية بالمنظمة مع الجهة المسيطرة على المادة الخام ومستلزمات الإنتاج، وقوى السوق تدفع غالبية المنظمات بالالتزام بمعايير

الجودة الشاملة في أداء العمليات من أجل المحافظة على نصيبها من السوق، ولكن استمرار ارتفاع تكاليف الانتاج في نفس الوقت يمثل مهدداً في تطوير العمليات في حالة حدوث منافسة قوية محتملة.

#### 4. النتائج والتوصيات

##### 4.1 النتائج

من ضمن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

1. وجود علاقة إحصائية بين البيئة التنافسية وأداء العمليات، حيث بلغت قيمة كاي (0.74) عند مستوى الحرية (1) والقيمة الاحتمالية (0.100).
2. وجود عقبات تعترض سلسلة الامداد بالمنظمة وترتبط إلى حد كبير بتهديدات الوسطاء والموردين.
3. تمثل الامكانيات والموارد التي تذخر بها المنظمة عنصر قوة في انسياب العمليات وسرعة التسليم إلا أن محدودية الطاقة الكهربائية وارتفاع تكاليف عوامل الانتاج في السنوات الثلاث الاخيرة شكلت نقطة ضعف في عملية الاداء بها.
4. قوى السوق تدفع غالبية المنظمات بالالتزام بمعايير الجودة الشاملة في أداء العمليات من أجل المحافظة على نصيبها من السوق.
5. تمثل الجودة والمعلومات والتكنولوجيا، وطريقة العمل والمعرفة اعتبارات هامة في تحسين أداء العمليات بالمنظمة.

##### 4.2 التوصيات

فيما يلي أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بالتقنيات الحديثة واستخدامها في بناء قواعد المعلومات وذلك بغرض الإسهام في دعم العمليات و وضع الأهداف الملائمة
2. ضرورة الشروع في تطبيق استراتيجية الترابط الأمامي والخلفي بالمنظمات وذلك بغرض المساهمة في كفاءة الامداد وانسياب العمليات.
3. حظر تصدير المادة الخام التي يمكن إعادة تصنيعها داخلياً.
4. تبني مفاهيم استراتيجية واساليب حديثة في إدارة العمليات تؤدي إلى تحسين الأداء العملي بالمنظمة.
5. ضرورة القيام بعملية التحليل البيئي بصورة دقيقة ومنظمة، وهذا يتحقق من خلال الاستفادة من الخبرات العاملة بالمنظمة أو الاستعانة بمراكز خارجية في حالة عدم توافر تلك الخبرات، وهذا يساعد على تحقيق الموازنة المطلوبة بين الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.
6. دخول الدولة بدلاً عن السماسرة والوسطاء في عملية بيع المدخلات المنتجة محلياً مثل السمسم والفول السوداني والقمح وغيرها ثم طرحها على المصانع المنتجة في الداخل بأسعار معقولة وتكلفة أقل.
7. ضرورة الاهتمام بتوفير الحماية التجارية للمنظمات الوطنية من مخاطر المنافسة الخارجية بالأسواق المحلية.

## المراجع:

1. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011م
2. مصطفى أحمد حامد رضوان التنافسية كألية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011م.
3. ريهام مفلح هيال حسين، قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015م
4. الشريف بقة، فايز محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، 2015م.
5. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال غير منشور مقدم الى جامعة اليرموك) اليرموك، 2003م.
6. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة من جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة، 2007م.
7. حنين أبو رحمة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير جامعة القدس، القدس، 2014م.
8. محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، (بحث ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2009م.