مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل
اسم الكاتب: أ.م.د. أكرم أحمد الطويل، م.م. غانم محمود أحمد الكيكي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3287
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010
ص ص [273 -301]

العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات
دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل

الدكتور أكرم احمد الطويل
أستاذ مساعد- قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل
akramtaweel@yahoo.co.uk

غانم محمود أحمد الكيكي
مدرس مساعد-قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
ghanimahmed 62@yahoo.co.uk

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل، إذ تعد أنشطة إدارة المواد من الأنشطة المهمة في المنظمة إلى جانب أنشطة العمليات والتسويق والتمويل وغيرها. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات وبخاصة في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثين إلى تضمين دراستهم الحالية هذه الأبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. **هل هناك تصور واضح لدى المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل عن أنشطة إدارة المواد فضلاً عن أبعاد أداء العمليات؟**
2. **ما طبيعة العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في المعمل قيد الدراسة؟**

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- **هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات.**
- **هناك تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات.**

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات ومن أهمها:

- **التأكيد على إدارة المعمل بالاهتمام بالعلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات للوصول إلى علاقات ذات جدوى متكاملة ومتبادلة تهدف إلى تحسين أبعاد أداء العمليات ومن ثم تحسين أداء المعمل.**

تأريخ استلام البحث 2008/9/15 تأريخ قبول النشر 2008/12/1

Relationship between the Activities of Materials Management and the Dimensions of Operations performance A Case Study in the Factory of Ready-Made Clothes at Mosul City

Akram Ahmed Al-Taweel (PhD)
Assistant Professor
Department of Industrial Management
akramtaweel@yahoo.co.uk

Ghanim Mahmoud Ahmed Al-Keeky
Assistant Lecturer
Department of Industrial Management
ghanimahmed 62@yahoo.co.uk

Abstract

The study sought for determining the relationship between the activities of materials management and the dimensions of processes performance in the Factory of Ready-Made Clothes in Mosul, where these activities of materials management are considered of the important activities in the organization beside the activities of operations, marketing, financing and others. Because of the limitedness of studies which tackled the relationship between the activities of materials management and the dimensions of processes performance and especially in the Iraqi environment. The two researchers, in their present study, sought for including these dimensions in their variables within a thorough frame in an attempt to study the relationship between them.

Generally, the study tries to answer the following inquiries:

1. Is there a clear imagination for the managers in the Factory of Ready-Made Clothes in Mosul about the activities of materials management and the dimensions of processes performance?
2. What is the nature of the relationship between the activities of materials management and the dimensions of processes performance in the factory under study?

The study reached to a set of some important conclusions:

- There is a significant connection relationship between the activities of materials management and the dimensions of processes performance.
- There is a significant effect for the activities of materials management in the dimensions of processes performance.

Depending on the conclusions, which the study achieved, a set of harmonized suggestions with these conclusions have been presented, one of the most important suggestions:

- The management of factory must emphasize on the relationship between the activities of materials management and the dimensions of processes performance to reach the integrated and interchange relationships that aims to improve the dimensions of processes performance then improving the factory performance.

المقدمة

تتأثر أبعاد أداء العمليات في المنظمات بعامة والصناعية بخاصة بعوامل عديدة منها أنشطة إدارة المواد والتي لها دور في إيصال المواد إلى المنظمة بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب والمكان الملائم والجودة المناسبة. وبما أن إدارة المواد تعد إحدى المرتكزات الأساسية للوجستك الأعمال، فإن لأنشطتها أهمية تكمن في تحقيق التدفق المناسب للمواد من أماكن إنتاجها إلى أماكن استخدامها

واستهلاكها داخل المنظمة، ولما كان لأبعاد أداء العمليات دور في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في السوق، فإن المنظمات بدأت تتسابق في تحسين هذه الأبعاد. ونظراً لعدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية، وجدنا من المناسب دراسة العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل. وقد تضمنت الدراسة الآتية:
الأول: منهجية الدراسة. **الثاني**: الجانب النظري. **الثالث**: الجانب الميداني. **الرابع**: الاستنتاجات والمقترحات

منهجية الدراسة

يتضمن هذا المحور مايأتي:

أولاً - مشكلة الدراسة

تولي الشركات الصناعية وخاصة في الدول المتقدمة إهتماماً متزايداً بأنشطة إدارة المواد لما لها من دور مهم في تحسين أداء العمليات، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا للشركة الاهتمام بهذه الأنشطة وانجازها بشكل كفوء. وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود دراسات تناولت العلاقة (الارتباط والأثر) بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في البيئة العراقية على حد علم الباحثين، الأمر الذي دفع بنا إلى تناول هذا الموضوع. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلين الآتيين:

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل عن أنشطة إدارة المواد فضلاً عن أبعاد أداء العمليات؟
2. ما طبيعة العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في المعمل قيد الدراسة؟

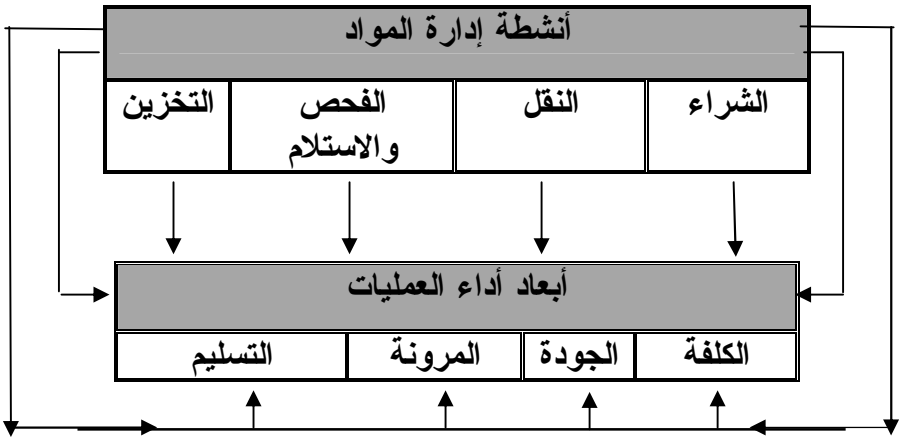
ثانياً - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- تعميق الوعي لدى المدراء في المعمل قيد الدراسة عن مفهوم وأنشطة إدارة المواد، فضلاً عن مفهوم وأبعاد أداء العمليات.
- اختبار العلاقة (الارتباط والأثر) بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في المعمل قيد الدراسة.

ثالثاً - أنموذج الدراسة

تم تصميم أنموذج فرضي كما في الشكل 1 الذي يشير إلى العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات.



الشكل 1
أنموذج الدراسة

رابعاً - فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل قيد الدراسة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وبعد الكلفة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وبعد الجودة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وبعد المرونة.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وبعد التسليم.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر أنشطة إدارة المواد معنوياً في أبعاد أداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل قيد الدراسة. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر أنشطة إدارة المواد معنوياً في بعد الكلفة.
2. تؤثر أنشطة إدارة المواد معنوياً في بعد الجودة.
3. تؤثر أنشطة إدارة المواد معنوياً في بعد المرونة.
4. تؤثر أنشطة إدارة المواد معنوياً في بعد التسليم.

خامساً - منهج الدراسة

إعتمد الباحثين على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية المعتمدة في الدراسة.

سادساً - حدود الدراسة

أ. الحدود الزمانية: حددت مدة الدراسة من 12/ 11 /2007 ولغاية 2008/1/31 لغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

ب. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على دراسة معمل الألبسة الولادية في الموصل لتعاون إدارة هذا المعمل مع الباحثين، فضلاً عن استمرار العمل بهذا المعمل على الرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها مدينة الموصل في الوقت الحاضر.

سابعاً - أساليب جمع البيانات

إعتمد الباحثين في جمع البيانات التي تساعدهم في الوصول إلى نتائج واستنتاجات الدراسة على الأساليب الآتية:

أ. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية، فضلاً عن الدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري من الدراسة ودعم الجانب الميداني بها.

ب. إستمارة الاستبانه* للحصول على بيانات تتعلق بالجانب الميداني، إذ تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية وإدراك متغيرات أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات، إذ تم إعداد العبارات الخاصة بأنشطة إدارة المواد على عدة آراء ودراسات منها: (Waters, 1996) (Chase & Aquilano, 1995) (Evans, 1997) (عقيلي وآخرون، 2004) (Slack, *et.al*, 2004) (الفخري، 2006) (الطويل، 2006). كما تم إعداد العبارات الخاصة بأبعاد أداء العمليات على عدة دراسات وآراء منها:
(Slack, *et. al*, 2004) (Russell & Taylor, 2000) (Markland, *et. al*, 1995) (الداؤودي، 2005) (Krajewski & Ritzman, 2005) (كشموله، 2007).

الجانب النظري

أولاً - مفهوم إدارة المواد

تعد إدارة المواد من المفاهيم الإدارية الجديدة التي تبلورت خلال النصف الثاني من القرن الماضي نتيجة مراحل تطورها الفكري الإداري التي كانت حصيلتها مجموعة من الأفكار الجديدة في دراسة المنظمة (الدباغ، 2005، 116). حيث حظي مفهوم إدارة المواد بقبول متزايد من جانب المشتغلين بالعلوم الإدارية، فضلاً عن أن هناك سعياً دائماً يبذله المسؤولون في المنظمات من أجل تطبيق هذا المفهوم عند إعادة تنظيم منظماتهم (الطويل والعبدلي، 1990، 13). ولأجل إعطاء مفهوم دقيق لإدارة المواد نستعرض التعاريف الآتية:

---

* أنموذج استمارة الاستبانة الملحق 1.

حيث عرفت الجمعية الأمريكية للسيطرة على المخزون والإنتاج (Chase & Aquilano ,1995,697) إدارة المواد بأنها مجموعة من الوظائف الإدارية لدعم حلقة إكمال تدفق المواد من الشراء والسيطرة الداخلية لإنتاج المواد إلى التخطيط والسيطرة على المواد تحت التصنيع حتى تصبح منتجات تامة الصنع، وتصل إلى مخازن الإنتاج التام في المنظمة، ومن ثم شحنها وتوزيعها كمنتجات نهائية إلى الزبائن.

ويعرفها (Evans, 1997, 517) بأنها الإدارة التي تقوم بالتخطيط والتنسيق والسيطرة على تدفق وخزن ومناولة وحركة المواد الأولية والأجزاء المشتراة والمواد نصف المصنعة والتجهيزات والأدوات والمواد الأخرى التي تحتاجها العمليات الإنتاجية. ويؤكد (Heizer & Render, 1999, 429) على أنها المدخل الذي يسعى إلى كفاءة العمليات من خلال تكامل جميع أنشطة الشراء والنقل والتخزين. ويرى (عقيلي وآخرون، 2004، 5) أن إدارة المواد هي المسؤولة عن توفير ما تحتاج إليه المنظمة من مستلزمات العمل الإنتاجي بالكمية والجودة المناسبتين، وبالسعر والوقت المناسبين أيضاً، ومن ثم تخزين هذه المستلزمات والمحافظة عليها من التقادم والتلف وتوفيرها للجهات ذات الحاجة في المنظمة عند طلبها منها". ويرى (Slack, *et.al*, 2004, 448) أن إدارة المواد هي إدارة تدفق المواد والمعلومات خلال سلسلة التجهيز بشكل مباشر. ويرى (Krajewski & Ritzman, 2005, 404) بأن إدارة المواد هي القرارات التي تتخذ من قبل المنظمة والتي تخص شراء المواد ومختلف المستلزمات التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أعمالها. وترى (الفخري، 2006، 5) أن إدارة المواد هي الإدارة التي تختص بتوفير وتهيئة جميع المستلزمات اللازمة من مواد أولية ومكائن ومعدات وأجزاء وقطع غيار ووقود وقرطاسيه لتسيير عمليات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال شرائها من مصادر التوريد المناسبة بالكمية والجودة المناسبتين وبالسعر والوقت المناسب أيضاً، ونقلها إلى المنظمة وفحصها وتسليمها، ومن ثم تخزين هذه المستلزمات والمحافظة عليها من التلف أو التقادم وتوفيرها للجهات ذات الحاجة في المنظمة عند طلبها منها". **تاسيساً على ما تقدم** يرى الباحثين بأن إدارة المواد هي الإدارة المسؤولة عن توفير احتياجات المنظمة من المواد ومستلزمات الإنتاج التي تستخدم لإنتاج المنتجات بالكمية المناسبة والجودة المناسبة والسعر المناسب والمكان المناسب، من خلال القيام بعملية شرائها من مصادر التوريد المناسبة، ومن ثم نقلها إلى المنظمة وفحصها واستلامها وخزنها بهدف توفيرها لمراكز الإنتاج والخدمات التي تحتاجها في المنظمة.

ثانياً - أنشطة إدارة المواد المعتمدة في الدراسة

تطرق الكتاب في مجال إدارة المواد وإدارة الإنتاج والعمليات إلى أنشطة إدارة المواد، وتبين للباحثين إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء بعض الكتاب الذين أتيحت لهم فرصة الاطلاع على كتاباتهم حول الأنشطة الأكثر شيوعاً

والمتمثلة بالشراء والنقل والفحص والاستلام والتخزين منهم (Chase & Aquilano,1995,698) (Slack, *et.al*, 2004, 448) (Evans, 1997, 518) (عقيلي وآخرون، 2004، 5) (الطويل، 2006، 17) (الفخري، 2006، 10). ونظراً لأهمية هذه الأنشطة في عمل المنظمة وبالتالي تأثيرها على أداء العمليات فيها، اعتمدها الباحثين بوصفها متغيرات مستقلة في أنموذج الدراسة. والآتي عرض موجز لكل منها:

أ. **نشاط الشراء:** يعد نشاط الشراء من الأنشطة التي لا يمكن لأي منظمة من المنظمات بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو طبيعة أعمالها أو أهدافها أن تخلو فعالياتها أو الأنشطة التي تؤديها من نشاط أو أعمال تخص نشاط الشراء (الديوه جي وآخرون، 2002، 17).

فنشاط الشراء هو النشاط الذي يقوم بتوريد المواد والخدمات من الموردين (Chase & Aquilano, 1995, 696). ويرى (Markland, *et.al*, 1995, 361– 362) بأن نشاط الشراء يعد من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المواد، وهو عملية اقتناء المواد المطلوبة بالكلفة المناسبة من المصادر المؤهلة والموثوقة. ويوضح (Dobler & Burt, 1996, 35) بأن نشاط الشراء يشمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بتوفير المواد والتجهيزات والمعدات التي تستخدم في عمليات المنظمة. ويؤكد (Evans, 1997, 519) على أن نشاط الشراء هو النشاط المسؤول عن توفير المواد الأولية والأجزاء الرئيسة والتجهيزات والأدوات والمواد الأخرى من الموردين. ويرى (العتيبي، 2005، 275) بأن نشاط الشراء يعني تأمين حاجات المنظمة من كافة متطلبات عناصر الإنتاج المادية وغير المادية باستثناء العنصر البشري سواء أكانت تلك العناصر مواد خام أو مواد مصنعة جزئياً أو جاهزة الصنع، فضلاً عن تأمين كافة مستلزمات المنظمة المساعدة في تطبيق أهدافها. ويعرفه (Slack, *et. al*, 2004, 449) بأنهُ النشاط المسؤول عن إبرام العقود مع الموردين لشراء المواد التي تستعمل بصورة مباشرة في إنتاج المنتجات والمواد الأخرى التي تستعمل في إنجاز الأعمال". ويبين (Chase & Aquilono,1995,701) بأن نشاط الشراء يعد من أكثر الأنشطة أهمية في المنظمة، وذلك لأن ثلثي كلف المنتجات المباعة هي مواد مشتراة مما يؤكد الأهمية والمكانة التخطيطية التي تحظى بها هذه الوظيفة. ويشير (Waters,1996, 594) إلى أن الغرض من نشاط الشراء هو التحقق من أن المواد المطلوبة لدعم العمليات هي متاحة في الوقت المطلوب وإن العمليات سوف تتوقف إذا لم تتوفر المواد التي تحتاجها العمليات، وإن العمل سوف يتوقف أو ربما تتأخر العمليات وطلبات الزبائن لا تلبى ويتأخر التسليم وتنخفض الإنتاجية. ويؤكد (Krajewski & Ritzman, 2005, 404) على أن نشاط الشراء يمثل إدارة عمليات التوريد، وهو الذي يقرر التعامل مع أي مورد والتفاوض حول العقود ويقرر إذا كان الشراء محلياً، وكذلك الشراء مسؤول عن العمل مع الموردين لضمان التدفق المناسب للمواد لكلا الفترتين القصيرة والطويلة الأجل، وهو مسؤول أيضاً عن

مستويات المواد الأولية والمواد اللازمة للصيانة. ويرى (Evans & Collier, 2007, 646) بأن نشاط الشراء مسؤول عن عمليات تقييم واختيار الموردين على أساس قدرتهم في تلبية المتطلبات، واختيار الطرائق المناسبة للسيطرة على جودة المواد الموردة من قبل المورد، فضلاً عن اختيار الوسائل التي تتحقق من مطابقة المواد المشتراة مع المتطلبات.

ب. **نشاط النقل:** يعد نشاط نقل المواد من الأنشطة الرئيسة لإدارة المواد لأي منظمة إنتاجية، فعن طريقه أصبح ممكناً تحريك المواد المختلفة من أماكن إنتاجها أو بيعها إلى الأماكن التي يمكن إن تستعملها أو تستخدم فيها (الطويل والعبدلي، 1990، 73). وعرف (Waters, 1996, 592) نشاط النقل بأنهُ النشاط المسؤول عن عملية نقل المواد الأولية من الموردين إلى قسم الاستلام في المنظمة. وعرفه (Pride & Ferrell, 1997, 378) بأنهُ عملية تحريك المواد من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها واستخدامها. وعرفه (محمد وأحمد، 2003، 30) بأنهُ ذلك النشاط الهادف إلى إيصال المواد لفئات الزبائن أو المستخدمين الراغبين بها بالوقت والزمان المناسبين وبأقل كلفة ممكنة. ويرى (سلو، 1987، 70) بأن أهمية النقل على مستوى المنظمة تبرز من خلال تنفيذه لمهام تحريك المواد من مواقع إنتاجها إلى مواقع استخدامها باعتماد نظام سهل وكفوء متجاوزاً للمعوقات والاختناقات التي تسبب التأخير في تسليم المواد بالأوقات المحددة. ويرى (Markland, *et. al*, 1995, 367) بأن المنظمات غالباً ما تضع مسؤولية نشاط النقل إلى قسم النقل (الحركة أو السير) الذي يقوم بدوره بتحديد متطلبات النقل للحمولات الداخلية والخارجية، فضلاً عن اختيار وسائل النقل لتلك الحمولات، كما ويراقب تدفق الحمولات الداخلية والخارجية ومتابعتها عند الضرورة، فضلاً عن أن قسم النقل يقوم بالتفاوض مع الناقلين للحصول على خدمات النقل المطلوبة وبالسعر المناسب وتقييم أداء الناقلين. ويرى (Evans & Berman, 1994, 504) بأنهُ يمكن تصنيف الناقلين على ثلاثة أصناف وهي: الناقلون العامون وهم الناقلون الذين يقومون بنقل المواد لأي منظمة تستفيد من هذه الخدمة، وأنهم لايستطيعون رفض أي شحنة إلا إذا لم تكن قانونية، ويقدمون خدمة النقل على جداول ثابتة ومعلنة بين نقاط مخصصة. والناقلون المتعاقدون الذين يزودون عدداً قليلاً من الشاحنين بخدمات النقل، كما هي معرفة بموجب عقد مبرم، كما أنهم غير ملزمين بالقيام بالنقل ضمن جداول أو خطوط ثابتة، ويمكن التفاوض حول السعر. أما الناقلون الخاصون فهم الناقلون الذين يمتلكون وسائل النقل. ويرى (Kotler & Armstrong, 1999, 375) أنه في حالة نقل المواد إلى المخازن أو إلى المتعاقدين فإنه تتوفر للمنظمة خمس وسائل للنقل هي (النقل الجوي، والنقل بالشاحنات، والنقل بالسكك الحديدية، والنقل بالأنابيب، والنقل المائي)، وأنه يجب على المنظمة أن تختار وسيلة النقل المناسبة، لأنها سوف تؤثر في تسعير المواد وأدائها وحالتها عندما تسلم إلى الزبائن. ويرى (Bovee, *et. al*, 1995,

(498 بأن هناك مجموعة من المعايير يمكن للمنظمة إن تسترشد بها للمفاضلة بين وسائل النقل المتاحة وهي (السرعة، سهولة الوصول، الاعتمادية، الكلفة، تكرار الشحنات، مرونة التحميل). ويرى (الديوه جي، 2000، 240) بأن نشاط النقل تطور على نحوٍ واضح تبعاً للتغيرات البيئية والاقتصادية التي يشهدها العالم وبات من المهم تهيئة المستلزمات الكافية لأداء هذه المهمة وبمختلف الوسائل المتاحة والتي هي الأخرى تتطور يوماً بعد آخر.

ت. **نشاط الفحص والاستلام**: تعد عملية فحص المواد واستلامها الأساس في تحديد مدى التزام المورد بالمعايير والمواصفات التي تم الاتفاق عليها بين المنظمة والمورد في ضوء العقود المبرمة بين الطرفين، فضلاً عن التأكد من مستوى جودة المواد الموردة (حمود، 2001، 114). ولا يعني ذلك عدم الثقة بالمورد وإنما يعد الفحص إجراءً احتياطياً يعتمده المشتري للتأكد من صلاحية المواد الواردة والتي تستخدم في عمليات الإنتاج (عقيلي وآخرون، 2004، 153). لذا فإن الهدف من الفحص هو التأكد من أن المورد الذي يتم اختياره قد قام بالوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة المشترية، وأرسل لها المواد المطلوبة بحسب المواصفات التي تم تحديدها سابقاً والوارد ذكرها في أمر الشراء (المؤذن، 1995، 137). في حين أن الهدف من الاستلام هو التأكد من أن الكميات المستلمة في حالة جيدة وبالجودة المناسبة ومن ثم القيام بتهيئتها للخزن أو الإنتاج (Evans, 1997, 520). لذا يجب على المشتري إن يهتم اهتماماً كبيراً بفحص مشترياته، ويضع لعمليات الفحص والاستلام إجراءات محددة تيسر عليه تلك العمليات، إذ لا قيمة للأموال التي تم إنفاقها كثمن للمواد المشتراة، إذا كان المشتري يهمل إجراءات الفحص بوصفها الوسيلة الوحيدة التي يمكن للمنظمة المشترية أن تطمئن على أن المورد قد راعى جميع المواصفات والمستويات عند تنفيذ الطلبية (الديوه جي وآخرون، 2002، 106). لذا فإن نشاط الفحص والاستلام هو النشاط الذي يقوم بتفريغ المواد ومستلزمات الإنتاج من وسائل النقل وفحصها للتأكد من خلوها من أي ضرر ثم القيام بتدقيق المواد المستلمة للتأكد من أنها مطابقة لما تم الاتفاق عليه في طلب الشراء (Waters, 1996, 592). وتمر عملية استلام وفحص طلبية الشراء بمرحلتين هما (عقيلي وآخرون، 2004، 154):

- **الاستلام والفحص الظاهري**: ويتم فيه فحص طلبية الشراء ظاهرياً، وذلك للتأكد من العدد والوزن وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري، ويجري هذا الفحص في العادة عند استلام الطلبية من الجهة الناقلة، في المكان المتفق عليه بين إدارة المشتريات والمورد.
- **الفحص الدقيق**: ويتم فيه فحص طلبية الشراء بصورة دقيقة، وذلك للتأكد من جودة الطلبية ومطابقة مواصفات محتوياتها بالمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المورد بحسب ما جاء في أمر التوريد.

ث. **نشاط التخزين:** يعد نشاط التخزين من الأنشطة المهمة في المنظمة، وذلك لحيوية تأثيره السلبي أو الإيجابي في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال حماية المواد من التلف والسرقة والضياع والتأكد من توافرها بكميات تتفق مع جدول الإنتاج، بحيث لا يترتب على سوء إدارة هذه العملية نقاط اختناق في العمليات الإنتاجية التي تتبع جداول محددة سلفاً (العلاق ومحمود، 2008، 19). لذا لا يمكن لأي منظمة أياً كان نوع وطبيعة عملها أن تخلو من وظيفة التخزين، فالتخزين ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما صغر حجم المنظمة (عقيلي وآخرون، 2004، 253). ولقد وردت تعاريف عديدة لنشاط التخزين منها:

- عملية خزن المواد والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها (Waters, 1996, 592).
- مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الاحتفاظ بالمواد لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغيرات مطلوبة عليها لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة (جودة وآخرون، 2004، 33).
- الاحتفاظ بمشتريات المنظمة من المواد التي لا تستهلك مباشرة والمحافظة عليها وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية بها بحسب الحاجة والتنسيق مع إدارة المشتريات وإدارة العمليات بهذا الصدد (العتيبي، 2005، 275).
- النشاط المسؤول عن الحفاظ على المواد المستلمة بظروف خزن ملائمة وتوفيرها وتزويدها للوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة بالكمية والجودة المناسبتين وبالسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف (الفخري، 2006، 22 – 23).

وبصدد أهمية نشاط التخزين فإنه يعد من الأنشطة الحيوية للعديد من المنظمات، ويكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الصناعية، وذلك لأنه يوفر مستلزمات الإنتاج من الخامات والمواد وقطع الغيار أو المعدات عند الحاجة إليها عن طريق صرفها بكميات مطلوبة من المخازن (عقيلي وآخرون، 2004، 253). كما تنبع أهمية نشاط التخزين من كونه يمس المنظمة مباشرة ولأنه يستثمر به رؤوس أموال ضخمة ذات قيم كبيرة نسبياً، ولأن نشاط المنظمة يعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التخزين (علي وآخرون، 1999، 123). كما أن لنشاط التخزين أهمية تتأتى من أثره على زيادة الإرباح وتقليل الخسائر، وإذا لم يتم أداؤه بأسلوب جيد وصحيح فقد يؤدي إلى تعريض المنظمات إلى خسائر كبيرة، ويكون مبعثه الجهل وسوء التخزين المؤدي إلى تلف المواد المخزونة أو كسرها أو سرقتها أو ضياعها أو تقادمها أو انتهاء مدتها، مما يؤدي إلى توقف الإنتاج وتعطيله (محيلان، 2002، 34). أما في ما يتعلق بمراقبة المخزون فيرى (السيد وآخرون، 2006، 216) بأن إحدى المهام الأساسية لنشاط التخزين هو الرقابة على المخزون والتي تتمثل بحسن إدارة المخزون بشكل يضمن تقليل الاستثمار فيه إلى أقل حد ممكن مع الوفاء بمستوى خدمة جيد لعمليات الإنتاج والتوزيع.

ثالثاً - مفهوم أداء العمليات

يعد أداء العمليات على وفق اتفاق الكتاب مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة، لما له من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفاعليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أداء عملياتها، وذلك من خلال خفض الكلف والابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين جودة المنتجات والإنتاجية من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من أن هناك قدراً كبيراً من الاتفاق بين الكتاب حول الإطار العام لمفهوم الأداء والذي ينصب غالباً على الاستخدام الكفء والفاعل للموارد المتاحة للمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها، ومنها أهداف البقاء والتكيف والنمو، إلاّ أن هناك قدراً من الافتراق في توظيف هذا المفهوم، ويعود ذلك إلى عوامل عديدة منها خلفية الكتاب الأكاديمية أو العلمية، فضلاً عن بيئة العمل العملياتية، التي يتم فيها تداول هذا المفهوم (كشموله، 2007، 60). ففي هذا الصدد يرى (الكيكي، 2006، 39) بأن الأداء هو مفهوم واسع يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، والكفاءة والفاعلية، وما هو مخطط وما هو فعلي كماً ونوعاً، واستخدام الموارد المتاحة بأسلوب كفء وفعال، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ومستوى نجاح المنظمة في السوق التي تعمل فيها، وغيرها من العوامل المرتبطة به. ويرى (Hunger & Wheelen, 1998, 231) بأن الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة. ويعرفه (Daft, 2003, 10) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءه وفاعلة. ويرى (الديوه جي والصادق، 2004، 5) بأن الأداء هو نتاج استخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة. ويرى (علوان وطالب، 2006، 13) بأن الأداء هو نشاط واسع تقوم به المنظمات من خلال التكيف مع المحيط الذي تعمل فيه بهدف بلوغ أهدافها في البقاء والنمو عن طريق استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية. في حين ترى (كشموله، 2007، 61) بأن أداء العمليات هو انعكاس لقدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة باتجاه تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو بشكل فاعل لضمان ديمومة قدرتها على المنافسة من خلال تقديم المنتجات التي يرغبها الزبائن بأدنى كلفة ممكنة وبالجودة المناسبة على وفق المواصفات المحددة وبمرونة مناسبة وتسليم معتمد عليه ودقة في تنفيذ المواعيد. **تأسيساً على ما تقدم** يرى الباحثين بأن أداء العمليات هو دالة لإمكانية المنظمة في استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة لها بشكل كفوء وفاعل لإنتاج المنتجات التي تلبي متطلبات الزبائن، مما يسهم ذلك في إرضائهم، ومن ثم تحسين قدرتها على الوقوف إمام المنظمات المنافسة في السوق.

رابعاً - أبعاد أداء العمليات

تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد أداء العمليات، ويرى الباحثين أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء أغلب الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم ومنهم: (Evans, 1997, 83) (Slack, *et . al*, 2004 ,44) (Russell & Taylor, 2000, 32) (العزاوي، 2005، 69) (Krajewski & Ritzman, 2005, 62) (Evans & Collier, 2007, 122). ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في عمل المنظمة، فقد إعتمدها الباحثين أبعاداً رئيسة لأداء العمليات والذي يعد متغيراً معتمداً في أنموذج الدراسة. والآتي توضيح مختصر لكل بعد من أبعاد أداء العمليات.

أ. **بُعد الكلفة:** تعد الكلفة مؤشراً مهماً يستخدم في تقييم أداء العمليات، وبالتالي أداء المنظمة، كما تعد من العوامل الحاسمة في مدى بقاء واستمرار ونجاح المنظمة وعن طريق هذا البعد تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية (الطويل وسلطان، 2002، 55). كما تستطيع المنظمة من خلال هذا البعد الوقوف أمام المنظمات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية، فضلاً عن أن عدم اهتمام المنظمة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها أو انسحابها من منتجات وأسواق قائمة (كشموله، 2007، 68). ويرى (Slack, *et. al*, 2004, 54) بأن المنظمات التي تتنافس بصورة مباشرة على الكلفة ستكون هي هدف العمليات الرئيس لها، من هنا يمكن أن تقدم منتجات بكلف منخفضة للزبائن، إذ تسعى إدارة العمليات إلى تخفيض كلف إنتاج هذه المنتجات، وحتى المنظمات التي تتنافس على الأبعاد الأخرى غير الكلفة والسعر فإنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. ويشير (Markland, *et. al,* 1995, 89) بأنهُ يمكن تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج والتي تضم (تكاليف العمل، المواد، والتشغيل) من خلال العمليات الكفوءة وتقنية العملية واقتصاديات الحجم. ويرى (Russell & Taylor, 2000, 32) أنه على منظمات الأعمال التي تتنافس على أساس الكلفة التخلص من جميع أنواع الضياعات، حيث كانت منظمات الأعمال تنتج في الماضي منتجات معيارية لأسواق كبيرة والتي بالإمكان تحسينها عن طريق استقرار العمليات الإنتاجية وضبط معايير الإنتاجية والاستثمار في الأتمتة، أما اليوم فإن هيكلية الكلف تختبر لاحتمالية تخفيضها ليس فقط عن طريق كلف العمل المباشر والإنتاج بإحجام كبيرة والأتمتة العالية، بل عن طريق خفض جميع الكلف المؤثرة فيها. ويرى (Krajewski & Ritzman, 2005, 62) أن تخفيض الكلف يتطلب عمليات جديدة متكاملة والتي بدورها تتطلب استثمارات إضافية في التقانة والمعدات والتسهيلات المؤتمتة. ويعرف (الطويل والحافظ، 2002، 17) الكلفة بأنها مجموعة مبالغ نقدية تدفع من قبل المنظمة

من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ويرى (Slack, *et.al*, 2004, 54) بأن كلف العملية الإنتاجية تتوزع على الجوانب الآتية:

1. كلف القوى العاملة: (هي المال المنفق على الأفراد العاملين في المنظمة).
2. كلف المعدات والتقنيات والتسهيلات: هي المال المنفق على الشراء والتشغيل واستبدال العمليات والمعدات والتسهيلات.
3. كلف المواد (هي المال المنفق على المواد المستهلكة أو المحولة في عمليات الإنتاج).

ب. بُعد الجودة: يعد بعد الجودة أحد الأبعاد الأساسية لأداء العمليات، فضلاً عن أنه يعد من الأبعاد الجوهرية للمنافسة في الأسواق العالمية، وعلى المنظمات أن تركز جهودها تجاه تحقيق هذا البعد تفادياً لإنتاج منتجات رديئة يترتب عليها زيادة التكاليف وفقدان الحصة السوقية وتراجع نسبة المبيعات وزعزعت ثقة الزبائن بمنتجات المنظمة (الداؤودي، 2005، 62). ويؤكد (Russell & Taylor, 2000, 33) على أن معظم المنظمات تتخذ من بعد الجودة أسلوباً دفاعياً أو رد فعل، فالجودة تضمن تدني معدلات المعيب أو المطابقة لمواصفات التصميم، وللمنافسة على الجودة يجب على المنظمات أن تنظر إلى الجودة بوصفها مدخلاً لإدخال السرور إلى الزبائن، وليس فقط طريق إلى تفادي المشاكل أو خفض تكاليف إعادة العمل. ويرى (نعمة، 2006، 22) بأن بعد الجودة يعد عامل النجاح الحاسم لكثير من المنظمات، إذ من خلاله يتم زيادة المبيعات ويقلل التكاليف، وبالتالي زيادة الربحية. ويرى (Slack, *et. al*, 2004, 95) بأن الجودة تعد من الأسبقيات التنافسية المهمة والتي تعني أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تلائم استخدامات الزبائن. ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (Heizer & Render, 1999, 79) الجودة بأنها مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج معين والتي تؤدي إلى قدرته على إشباع الاحتياجات الظاهرية أو الضمنية. وترى (علي واللامي، 2005، 196) بأن الجودة هي مجموعة الصفات التي يتميز بها منتج معين وتحدد قدراته على تلبية حاجات الزبون ومتطلباته. ويذهب كل من (Evans, 1997, 93) و (Noori & Radford, 1995, 51) إلى تصنيف أبعاد الجودة إلى: الأداء، المطابقة، الهيئة، الشكل، المعولية، المتانة، الخدمات، والجمالية. ويذهب (Chase & Aquilano, 1995, 25) إلى تقسيم الجودة على قسمين جودة المنتج، وجودة العملية، وإن مستوى الجودة في تصميم المنتج سيكون مختلفاً باختلاف شريحة السوق الموجهة له، وإن الهدف من إقامة المستوى الجيد لجودة المنتج هو التركيز على احتياجات ومتطلبات الزبائن، أما الهدف من جودة العملية فهو تقديم منتجات خالية من العيوب عن طريق إدارة الجودة الشاملة. وقد قسم (Markland, *et. al*, 1995, 84) الجودة على قسمين جودة المطابقة للمواصفات (القابلية على تصنيع منتج بخصائص

عملياتية لمقابلة معايير الأداء المحددة) وجودة التصميم (القابلية على تقديم منتج من حيث المواصفات والموديلات و/أو خصائص العمليات (الأداء) والتي تكون إما أفضل من المنتجات المنافسة أو غير متوافرة فيها. ويرى (الطويل والحافظ، 2002، 19) أن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات إيجابية للمنظمة دفع بالعديد من المنظمات إلى البحث والتحليل لإيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات ونظراً لأهمية بعد الجودة بوصفه أحد أبعاد أداء العمليات، ويسهم في بقاء ونمو المنظمات فقد ظهرت العديد من المفاهيم في هذا المجال منها إدارة الجودة الشاملة (TQM)

ت. **بُعد المرونة:** تعد المرونة سلاحاً تنافسياً لدى العديد من المنظمات، إذ إن النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب القدرة على المرونة لتلبية الطلبات، لذا فإن المنظمات التي تستغل بعد المرونة من خلال تصنيع منتجات مختلفة في خط التجميع نفسه وفي الوقت ذاته يمكنها مواجهة الطلبات المتغيرة، وتكون قادرة على البيع بربح وبأحجام قليلة، (Evans & Collier ,2007 ,129). ويرى (Russell & Taylor, 2000, 33) أن المرونة أصبحت سلاحاً تنافسياً، إذ تتضمن إمكانيه إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن. ويرى (Chase& Aquiliano,1995, 26) بأن المرونة هي قابلية المنظمة على تقديم أو عرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة إلى زبائنها بوصفها مقياساً لمدى سرعة المنظمة في تعديل عملياتها من صنع منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد. ويرى (محسن والنجار، 2004، 58) بأن المرونة هي تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق. وترى (علي واللامي، 2005، 198) بأن المرونة هي التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى آخر، أو من مستوى إنتاج الى آخر، وتقاس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية. ويرى (Slack, *et. al*., 2004, 52) بأن المرونة هي القدرة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات، وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات. فالزبون يحتاج إلى التغيير بالعمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وهي قدرة العمليات على تقديم مدى أو مزيج واسع من المنتجات.
- مرونة الحجم: قدرة العمليات على تغيير في مستوى الناتج أو النشاط الإنتاجي لتقديم أحجام أو كميات مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وهي قدرة العمليات على تغيير أوقات التسليم للمنتجات.

ويشير (Noori & Radford, 1995, 53) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المرونة وهي:

- مرونة المنتج: وتشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة وذلك لمقابلة متطلبات السوق المتغيرة.
- مرونة العملية: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات أو التحول من منتج إلى منتجات أخرى بسرعة وبسهولة.
- مرونة البنية التحتية: وتشير إلى قدرة المنظمة على تكييف نفسها وهيكلها التنظيمي للتغييرات الحاصلة فيها.

ث. **بعد التسليم:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها من الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم المنتجات إلى الزبائن (البكري وسليمان، 2006، 18). وفي إطار أهمية هذا البعد يرى (سلطان وعزت، 2004، 15) أن المنظمات الصناعية تتنافس في الوقت الحاضر على أساس مرونة التصنيع، وسرعة تسليم المنتجات، وزيادة الإبداع. ويشير (Russell & Taylor, 2000, 34) إلى أن السرعة أصبحت في الوقت الحاضر مصدراً جديداً للمزايا التنافسية، وإن التنافس على السرعة يتطلب من المنظمة سرعة الحركة وسرعة التكييف والترابط المحكم فيما بين عمليات التصنيع. ويرى (العزاوي، 2005، 71) بأن تهيئة المنتجات وتسليمها إلى الزبائن بأقصى سرعة يسهم في المحافظة على الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية، فضلاً عن الحصول على منافذ تسويقية جديدة لتحقيق مبيعات أكبر والحصول على معدل ربحية أعلى. ويؤكد (Evans& Collier, 2007,126) أنه في مجتمع اليوم يعد الوقت من المصادر المهمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالزبائن لا يريدون سوى الاستجابة السريعة لطلباتهم، وفترات انتظار قصيرة، وكثير من منظمات اليوم تعرف كيف تستعمل الوقت كسلاح تنافسي لايجاد وتسليم المنتجات بشكل أسرع وأفضل. ويذكر (Krajewski & Retzman, 2005, 64) بأن هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت وهي:

1. سرعة التسليم: وتقاس سرعة التسليم بالوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون وتلبيته والذي يسمى بوقت الانتظار، ويمكن زيادة سرعة التسليم بتقليل وقت الانتظار.
2. التسليم بالوقت المحدد: ويشير إلى تجهيز طلبات الزبائن في الموعد المحدد لهم من قبل المنظمة.
3. سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي وتقديم المنتج إلى السوق.

وقد قسم (Markland, *et. al*, 1995, 84) التسليم إلى سرعة التسليم وهي القابلية على تخفيض الوقت بين استلام الطلب وتسليمه إلى الزبون ومحاولة

توصيله إلى الصفر قدر الإمكان، واعتمادية التسليم وهي تعني القابلية على تلبية حاجات الزبائن بالضبط بالكميات وبتواريخ التسليم المتفق عليها قبل استحقاقها. ويبين (Slack, *et. al*, 2004, 47 – 49) أن سرعة التسليم تشير إلى الوقت المستغرق ما بين طلب الزبون للمنتج وحتى استلامه، أما اعتمادية التسليم فتشير إلى أداء الأشياء في الوقت المطلوب لتسليم المنتجات إلى الزبائن في الوقت المحدد. ويرى (Evans, 1997, 88) أن أوقات الانتظار القصيرة للمنتج تحقق مزايا عديدة للمنظمة من أهمها:

- تمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة فضلاً عن تقليص المدة الزمنية لتطوير المنتج.
- تزيد من مرونة المنظمة في الاستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار، كما تسمح بتطوير خطط الإنتاج بدقه أكثر فضلاً عن تخفيض المخزون.

الجانب الميداني

بهدف بيان العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأداء العمليات يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في أداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل. وقبل الدخول في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، نقدم نبذة عن مجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً - وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يعرض هذا المحور وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وعلى النحو الآتي:

أ. وصف المعمل مجتمع الدراسة ومبررات اختياره: ثم اختيار معمل الألبسة الولادية في الموصل ميداناً لإجراء الدراسة وذلك لأسباب عديدة منها*:

- كونهُ من المعامل الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى مقارنة بالمعامل والمصانع المماثلة.
- تنوع أنشطتهِ وتنوع أصناف منتجاته المقدمة للزبائن.
- استمراره في الإنتاج والتسويق على الرغم من الظروف التي يمر بها العراق حالياً.
- الأهمية النسبية لمنتجات المعمل التي تغطي أسواق محافظة نينوى، والجدول 1 يعطي تعريفاً مبسطاً للمعمل قيد الدراسة.

* مقابلة مع مدير التخطيط في المعمل بتاريخ 2008/1/23.

الجدول 1
تعريف لمعمل الألبسة الولادية في الموصل*

المعمل	نبذة مختصرة عن المعمل	منتجات المعمل	منافذ التوزيع
معمل الألبسة الولادية في الموصل	تأسس هذا المعمل عام 1983 ويهدف إلى تنشيط القطاع العام، ويستلم الأقمشة من مصنع الغزل والنسيج ،ويقوم بخياطة الملابس الولادية وتزويد السوق المحلية بمنتجات المعمل ،عدد العاملين في الوقت الحالي (1900) منتسب.	ملابس أطفال، ملابس نسائية، ملابس رجالية.	معمل – معرض البيع المباشر – الزبون. معمل - تجار جملة - تجار مفرد -الزبون معمل - الأسواق المركزية - الزبون معمل - وكيل مفرد - الزبون

ب. وصف عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالأفراد العاملين في المعمل المبحوث الذين يمتلكون معلومات عن مهام المعمل وقراراته والذين لهم مسؤوليات، ويتمتعون بصلاحيات وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الدراسة بمدير المعمل ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسة في المعمل والمشرفين على خطوط الإنتاج. إذ وزعت (26) استمارة استبانة، وقد تم إعداد الاستبانة اعتماداً على بعض الكتاب الذين تناولوا بكتاباتهم أنشطة إدارة المواد والأداء العمليات وكما ورد في منهجية الدراسة. ويشير الجدول 2 الى المركز الوظيفي للمبحوثين، إذ تبين إن الإدارة العليا في المعمل تمثل (30.8%) في حين يمثل مدراء الخط الأول (69.2%).

الجدول 2
المركز الوظيفي للمبحوثين

الإدارة العليا للمعمل		مدراء الخط الأول	
العدد	%	العدد	%
8	30.8	18	69.2

ويشير الجدول 3 إلى مدة الخدمة بالمعمل إذ تبين أن (69.3%) منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات في المعمل، وهي سنوات يكتسب من خلالها

* الكراس التعريفي لمعمل الألبسة الولادية في الموصل.

المديرون المعرفة والخبرة في كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم.

الجدول 3
مدة الخدمة بالمعمل

16 - فأكثر		15 – 11		10 – 6		5 - 1	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
46.2	12	23.1	6	11.5	3	19.2	5

ويشير الجدول 4 إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين وتبين من الجـــدول أن (96.1%) منهم يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

الجدول 4
التحصيل الدراسي للمبحوثين

الماجستير		البكالوريوس		الدبلوم		الإعدادية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
3.9	1	84.6	22	7.6	2	3.9	1

ثانياً - اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأداء العمليات في معمل الألبسة الولادية في الموصل، خصص هذا المحور للتحقق من مَدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة وكالآتي:

1. **علاقة الارتباط بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات علـــى مـــستوى معمل الألبسة الولادية في الموصل**: بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات على مستوى هذا المعمل. الجدول 5 يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات حيث بلغ المؤشر الكلي (0.775*). وتلتقي هذه النتيجة مـــع دراسة (الطويل، 1995) والتي أكدت أن أنشطة إدارة المواد تتكامل وتتفاعل مع الأنشطة الأخرى في المنظمة ومنها نشاط أداء العمليات بهدف توفير احتياجاتها من المواد المطلوبة لانجاز أعمالها بشكل صحيح، وهذا يثبت صحة الفرضـــية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد وأداء العمليات في المعمل قيد الدراسة.

الجدول 5
نتائج علاقات الارتباط بين النشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات على مستوى معمل الألبسة الولادية في الموصل *

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة		أبعاد أداء العمليات				المؤشر الكلي
		الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	
أنشطة إدارة المواد	الشراء	*0.496	*0.601	*0.549	*0.657	
	النقل	*0.549	*0.574	0.369	*0.549	
	الفحص والاستلام	*0.682	*0.442	*0.554	0.364	
	التخزين	*0.535	*0.548	*0.724	*0.479	
	المؤشر الكلي	*0.738	*0.597	*0.698	*0.676	*0.775

* الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة $N = 26, *P \leq 0.05$

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين أنشطة إدارة المواد وكل بعد من أبعاد أداء العمليات وكالآتي:

1-1: العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وبعد الكلفة: يشير الجدول 5 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد بوصفها متغيرات مستقلة وبعد الكلفة بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.738*). ويتضح من نتائج تحليل ارتباط أنشطة إدارة المواد ببعد الكلفة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الشراء وبعد الكلفة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.496*). وتلتقي هذا النتيجة مع دراسة (السويدي، 1989) والتي أشار فيها إلى أن نشاط الشراء إذا انجز بكفاءة وفاعلية سيسهم في خفض كلف المنتجات. كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل وبعد الكلفة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.549*). وتتفق هذا النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2001) والتي تشير إلى أن نشاط النقل يسهم في تحقيق المنافع المكانية والزمانية للمواد، فعند اختيار وسيلة النقل المناسبة سيسهم ذلك في إيصال المواد إلى المنظمة بأقل كلفة ممكنة. وفيما يخص العلاقة بين نشاط الفحص والاستلام وبعد الكلفة، تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة

الارتباط (0.682*).ومن خلال استقراء نتائج التحليل تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين وبعد الكلفة ،إذ بلغت قيمه الارتباط (0.535*). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الفخري، 2006) والتي أكدت فيها على ضرورة اهتمام المنظمة بنشاط التخزين وتوفير الظروف المناسبة لحفظ المواد المخزونة من التلف، لان ذلك سيؤدي إلى خفض كلف العمليات التي تنجزها المنظمة. **اتساقاً مع ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

1 -2: **العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وبعد الجودة:** يشير الجدول 5 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد وبعد الجودة ،حيث بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.597*). ويتضح من نتائج تحليل ارتباط أنشطة إدارة المواد ببعد الجودة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الشراء وبعد الجودة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.601*).وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (القط، 2004) التي أكد فيها على أهمية شراء المنظمة للمواد بالجودة المناسبة لإنتاج منتجات بجودة مناسبة. كما تشير علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل وبعد الجودة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.574*). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Mercr, 1992) التي أكد فيها على أن عملية النقل بإشكالها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في وضع المواد وإيصالها إلى المنظمة من دون تلف أو ضرر، كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الفحص والاستلام وبعد الجودة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.442*). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (المؤذن، 1995) الذي أكد فيه على ضرورة اهتمام المنظمة المشترية بنشاط الفحص والاستلام لتحفيز المورد على الالتزام بالمواصفات المتفق عليها في أمر الشراء. ويتضح أيضاً من التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين وبعد الجودة إذ بلغت قيمة الارتباط (0.548*). **اتساقاً مع ما تقدم** تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

1 -3: **العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وبعد المرونة:** يشير الجدول 5 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد بوصفها متغيرات مستقلة وبعد المرونة بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.698*). ويتضح من نتائج تحليل الارتباط بين أنشطة إدارة المواد وبعد المرونة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الشراء وبعد المرونة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.549*). واتضح من نتائج تحليل ارتباط أنشطة إدارة المواد ببعد المرونة وجود علاقة ارتباط ضعيفة، وليست ذات دلالة معنوية بين نشاط النقل وبعد المرونة ،إذ بلغت قيمة الارتباط (0.369). كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الفحص

والاستلام وبعد المرونة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.554*). وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين وبعد المرونة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.724*). **تأسيساً على ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى.

1 -4: العلاقة بين أنشطة إدارة المواد وبعد التسليم: يشر الجدول 5 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة المواد وبعد التسليم، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.676*). ويتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط الشراء وبعد التسليم، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.657*).وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kotler & Armstrong, 1999) التي أكدوا فيها أن تسليم المواد في الوقت المناسب للمنظمة سوف يساعدها على إنتاج منتجات وتسليمها إلى الزبائن في الوقت المحدد، وهذا سيزيد من رضا الزبائن عن منتجات المنظمة. وأظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط النقل وبعد التسليم، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.549*). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Solomon & Stuart, 1997) والذي أكدوا فيه على أهمية اختيار وسائل النقل المناسبة والقادرة على تحقيق موازنة مناسبة بين تخفيض كلف النقل إلى أدنى حد ممكن وبين تقديم المنتجات للزبائن في الوقت المناسب. كما تشيير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة، وليست ذات دلالة معنوية بين نشاط الفحص والاستلام وبعد التسليم، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.364). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نشاط التخزين وبعد التسليم، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.479*). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الفخري، 2006) والتي أكدت على أهمية نشاط التخزين للمواد والمحافظة على جودتها وتسليمها للأقسام التي تطلبها في الوقت المناسب لها. **اتساقاً مع ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى.

2. **علاقة الأثر بين أنشطة إدارة المواد وأداء العمليات:** يبين الجدول 6 تأثير أنشطة إدارة المواد بوصفها متغيراً مستقلاً في أداء العمليات بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى معمل الألبسة الولادية في الموصل.

الجدول 6

تأثير أنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات على مستوى معمل الألبسة الولادية في الموصل *

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أنشطة إدارة المواد		R2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
أبعاد أداء العمليات	0.71	1.12 *(6.04)	0.60	*36.05	4.25

* الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة N = 26 *P ≤ 0.05
تشير إلى قيمة t المحسوبة df (1 . 24)

يتبين من الجدول 6 والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.05*) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.25) عند درجتي حرية (1.24)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.60) لها. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار(t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6.04*)، وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.708) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (24 . 1). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية. أما عن علاقات الأثر التفضيلية فيعرضها الجدول 7 والذي يبين تأثير أنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات وكانت بالشكل الآتي:

الجدول 7
تأثير أنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات على مستوى معمل الألبسة الولادية في الموصل *

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة		Bo	أنشطة إدارة المواد				R2	F	
			نشاط الشراء	نشاط النقل	نشاط الفحص والاستلام	نشاط التخزين		المحسوبة	الجدولية
			B1	B2	B3	B4			
أبعاد أداء العمليات	الكلفة	2.90	0.41 (*2.78)	0.26 (*1.99)	0.22 (*1.84)	0.34 (*2.64)	0.59	*7.77	2.84
	الجودة	2.80	0.78 (*2.85)	0.40 (*1.94)	0.35 (*1.80)	0.85 (*2.90)	0.55	*6.54	2.84
	المرونة	2.20	0.37 (*2.18)	0.26 n.s (1.58)	0.41 (*2.26)	0.93 (*4.52)	0.70	*12.67	2.84
	التسليم	1.93	0.62 (*2.69)	0.24 (*1.90)	0.04 n.s (0.18)	0.34 n.s (1.23)	0.52	*5.90	2.84

* الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة N= 26 *P < 0.05
( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة df (4 . 21) , Ns = Not significant

2 -1: تأثير أنشطة إدارة المواد في بعد الكلفة: يتضح من الجدول 7 وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في بعد الكلفة ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.77*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84) عند درجتي حرية(4.21) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.59). ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها وجد أنه هناك

تأثير معنوي لكل نشاط من أنشطة إدارة المواد في بعد الكلفة. ويتضح لنا من الجدول 7 أن أعلى تأثير لأنشطة إدارة المواد في بعد الكلفة يتركز ترتيباً في نشاط الشراء أولاً بمقدار (0.41) وبدلالة (t) المحسوبة (2.78*)، وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.708) عند درجتي حرية(4.21) ومستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Zenz,1994) والذي أكد فيه على أن نشاط الشراء يمثل المسؤولية المتعلقة باقتناء المواد التي تحتاجها المنظمة لعملياتها المختلفة بالكمية المناسبة والجودة الملائمة وبالسعر المناسب وبالوقت المناسب من المورد المناسب وبالمكان المناسب للاستلام. ثم جاء تأثير نشاط التخزين في بعد الكلفة في المرتبة الثانية بمقدار (0.34) وبدلالة (t) المحسوبة (2.64*) وهي قيمة معنوية.وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة(علي وآخرون،1999) التي توكد على أن التخزين السليم يهدف إلى توفير المواد عند الحاجة إليها ضمن شروط ومواصفات التصنيع كماً ونوعاً، وكذلك توفيرها من أجل تزويد الأقسام المختلفة في المعمل بطريقة سريعة وتكاليف قليلة.ثم جاء تأثير نشاط النقل بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.26) وبدلالة (t) المحسوبة (1.99*) وهي قيمة معنوية،ثم جاء تأثير نشاط الفحص والاستلام بالمرتبة الرابعة وبمقدار(0.22) وبدلالة (t) المحسوبة (1.84*) وهي قيمة معنوية. **اتساقاً مع ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

2 -2: تأثير أنشطة إدارة المواد في بعد الجودة: يتضح من الجدول 7 وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد بوصفها متغيرات مستقلة في بعد الجودة بوصفه متغيراً معتمداً، يدعم هذا التأثير قيمة(F) المحسوبة البالغة (6.54*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدرة (0.55). ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار(t) لها يتبين أن أعلى تأثير لأنشطة إدارة المواد في بعد الجودة يتمثل في نشاط التخزين أولاً بمقدار (0.85) وبدلالة (t) المحسوبة (2.90*)، وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.708) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05) ثم جاء تأثير نشاط الشراء بالمرتبة الثانية بمقدار (0.78) وبدلالة (t) المحسوبة (2.85*) وهي قيمة معنوية. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (البكري، 2005) والذي أكد فيه على ضرورة قيام المنظمة بشراء المواد بالجودة المناسبة وبما يلبي الاحتياجات المختلفة، وإن المواد المشتراة يجب أن تنتقل بشكل سليم وتهيأ للأقسام التي تحتاجها للمنظمة بأفضل ما يمكن. ثم جاء تأثير نشاط النقل بالمرتبة الثالثة بمقدار (0.40*) وبدلالة (t) المحسوبة (1.94*) وهي قيمة معنوية، ثم جاء تأثير نشاط الفحص والاستلام بالمرتبة الرابعة بمقدار (0.35) وبدلالة (t) المحسوبة (1.80*)، وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.708).

تأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

2 -3: تأثير أنشطة إدارة المواد في بعد المرونة: يوضح الجدل 7 وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في بعد المرونة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.67*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.70). ومن خلال متابعة معاملات (B) واختيار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لأنشطة إدارة المواد في بعد المرونة يظهر في نشاط التخزين أولاً ونشاط الفحص والاستلام ثانياً ونشاط الشراء ثالثاً وفي حين أن نشاط النقل قد أسهم بشكل غير معنوي في التأثير على بعد المرونة، إذ بلغت نسبة التأثير (1.58)، وهي قيمة غير معنوية وأصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة(1.708) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05).**تأسيساً على ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

2 -4: تأثير أنشطة إدارة المواد في بعد التسليم: يوضح الجدول 7 وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في بعد التسليم، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.90*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.52). ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لأنشطة إدارة المواد في بعد التسليم يظهر في نشاط الشراء بمقدار (0.62) وبدلالة (t) المحسوبة (2.69*)، وهي قيمة معنوية، ثم جاء تأثير نشاط النقل بالمرتبة الثانية، في حين أن نشاطي الفحص والاستلام والتخزين قد أسهما بشكل غير معنوي في التأثير على بعد التسليم حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على التوالي (0.18)(1.23)، وهي قيم غير معنوية، لأنها أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.708) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05). ولا تلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليهِ (Denton,1994) من أن سرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن تعد من المعايير المهمة المتعلقة بالأداء الجيد للعمليات المنظمة. **تأسيساً على ما تقدم** يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات

1. حظي موضوعي أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات باهتمام الكتاب في مجالي إدارة المواد وإدارة الإنتاج والعلميات، إلا أن كتاباتهم لم تعكس العلاقة(علاقة الارتباط والأثر) بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات في المنظمات بعامة والصناعية بخاصة.
2. يتمتع أغلبية أفراد عينة الدراسة بالآتي:

أ. لديهم خدمة فعلية في المعمل لأكثر من عشر سنوات وهي سنوات يكتسب فيها الأفراد الخبرة والمعرفة في انجاز الإعمال بكفاءة.
ب. يحملون مؤهلاً علمياً جيداً يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل صحيح.

3. أوضحت نتائج تحليل علاقات الارتباط الآتي:
أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات على مستوى المعمل قيد الدراسة.
ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة المواد وكل بعد من أبعاد أداء العمليات على مستوى المعمل قيد الدراسة.

4. كشفت نتائج تحليل الانحدار الآتي:
أ. وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في أبعاد أداء العمليات على مستوى المعمل قيد الدراسة .
ب. وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة المواد في كل بعد من أبعاد أداء العمليات على مستوى المعمل قيد الدراسة.
ج.عدم وجود تأثير معنوي بصورة منفردة لنشاط النقل في بعد المرونة.
ء.عدم وجود تأثير معنوي بصورة منفردة لأنشطة الفحص والاستلام والتخزين في بعد التسليم.

5. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن الدراسة إلى استنتاج مفادهُ قبول الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في المعمل قيد الدراسة.

ثانياً - المقترحات

1. ضرورة قيام إدارة المعمل قيد الدراسة باعتماد مفهوم إدارة المواد بأنشطتهِ المتمثلة بالشراء والنقل والفحص والاستلام والتخزين، لما له من دور في تعزيز أداء العمليات من خلال خفض الكلف التي يتحملها المعمل لقاء انجاز عملياته المختلفة، فضلاً عن المحافظة على جودة المواد ومستلزمات الإنتاج الأخرى أثناء نقلها وتخزينها واستخدامها بهدف تقديم منتجات ذات جودة مميزة تلبي متطلبات الزبائن.
2. على إدارة المعمل قيد الدراسة زيادة الاهتمام بأبعاد أداء العمليات والعمل على تحقيقها بكفاءة وفاعلية من أجل استخدامها سلاحاً تنافسياً لمواجهة المنتجات التي تنتجها المنظمات المنافسة.
3. ضرورة زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد الدراسة بأنشطة إدارة المواد المعتمدة في الدراسة بشكل عام ونشاطي النقل والفحص والاستلام بشكل خاص لتعزيز دورها في تحقيق نتائج أفضل لأبعاد أداء العمليات.

4. التأكيد على إدارة المعمل بضرورة ضبط ومعايرة أجهزة وأدوات فحص المواد ومستلزمات الإنتاج الموردة إلى المعمل لضمان عملها بالمستوى المطلوب من الدقة في قياساتها لجودة المواد والمستلزمات الموردة.
5. على إدارة المعمل قيد الدراسة زيادة الاهتمام بأبعاد أداء العمليات بعامة وبعدي المرونة والتسليم بشكل خاص، وذلك من خلال إجراء التحوير والتطوير على خطوط الإنتاج والمكائن والمعدات، فضلاً عن تنمية قدرات ومهارات الإفراد العاملين من خلال زجهم في دورات تدريبية مستمرة لإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة لتلبية متطلبات الزبائن باستمرار.
6. التأكيد على إدارة المعمل بالاهتمام بالعلاقة بين أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات للوصول إلى علاقات ذات جدوى متكاملة ومتبادلة تهدف إلى تحسين أبعاد أداء العمليات ومن ثم تحسين أداء المعمل.
7. ضرورة قيام إدارة المعمل بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل بهدف فتح دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات العمل ،ومنها أنشطة إدارة المواد وأبعاد أداء العمليات، فضلاً عن ضرورة إقامة البحوث العلمية المشتركة والندوات بهذا الصدد لتمكين المعمل من البقاء والاستمرار والنمو في دنيا الأعمال.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

1. البكري، ثامر ياسر وسليمان، احمد هاشم ، 2006، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني للجودة الشاملة في ظل اقتصاديات المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، عمان، الأردن.
2. البكري، ثامر ياسر، 2005، إدارة المستشفيات،ط1،دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
3. جودة ، محفوظ والزغبي، حسن والمنصور، ياسر، 2004، منظمات الأعمال:المفاهيم والوظائف، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
4. حمود، خضير كاظم ،2001 ، إدارة المواد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الداؤودي، رياض جميل وهاب، 2005، متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات العلاقة والأثر: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
6. الدباغ، نافع ذنون، 2005، نظام اللوجستك: المفاهيم والأساسيات، مجلة تنمية الرافدين المجلد 27، العدد 80، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
7. الديوه جي، أبي سعيد ، 2000، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. الديوه جي، أبي سعيد والطويل، أكرم احمد وصادق، درمان سليمان ، 2002، إدارة المواد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل.
9. الديوه جي، أبي سعيد وصادق، درمان، 2004، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للروءى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول للفترة من (25 – 26 تموز)كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن.
10. سلطان، حكمت رشيد وعزت، حسين نور الدين، 2004، اثر التنوع في عوامل نجاح التصنيع: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركتي نسيج الحاج يونس والدباغة الفنية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 26، العدد 74، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
11. سلو، شامل محمود محمد، 1987، تقويم سياسة توزيع السلع الاستهلاكية: بالتطبيق على منتجات المنشأة العامة للزيوت النباتية بالتركيز على مدينة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
12. السويدي، نبيل حامد، 1989، اثر سياسات الشراء والتخزين على جودة المنتوج النهائي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
13. السيد، إسماعيل محمد وماضي، محمد توفيق وحسان، محمد احمد، 2006، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
14. الطويل، أكرم احمد والحافظ ،علي عبد الستار، 2002، اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة/محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24، العدد 69، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
15. الطويل، أكرم احمد والعبدلي، قحطان بدر،1990، إدارة المواد،دار الحكمة للنشر، الموصل.
16. الطويل، أكرم احمد وسلطان، حكمت رشيد، 2002، اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي نسيج جوارب النايلون ونسيج الحاج يونس، مجلة تنمية الرافدين،المجلد 24، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
17. الطويل، أكرم احمد، 1995، إدارة المواد ومتطلبات تطويرها في المستشفيات: حالة دراسية في مستشفى صدام العام في الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
18. الطويل، أكرم احمد، 2006، إمكانية تطبق إدارة المواد في الشركات الصناعية في محافظة نينوى، دراسة استطلاعية، مجلة بحوث مستقبلية،العدد14، كلية الحدباء الجامعة، العراق.
19. عبد الرحمن، بثينة لقمان احمد، 2001، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في مستويات الخدمة المقدمة للوكلاء، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية للقطاع الخاص في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
20. العتيبي، صبحي جبر، 2005، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن
21. العزاوي، غانم رزوقي، 2005، تحليل أبعاد الميزة التنافسية: بحث تطبيق في شركة الصناعات الخفيفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 3، العدد 9 – 10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
22. عقيلي، عمر وصفي والموسوي، منعم زمزير والعبدلي، قحطان بدر، 2004، إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. العلاق، بشير عباس ومحمود، محمد شرف الدين ،2008، إدارة المواد: مدخل إداري ومحاسبي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. علوان، حسن جبر وطالب، علاء فرحان، 2006، اثر الإستراتيجية التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 11، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
25. علي، أمل عبد محمد واللامي، غسان قاسم داود ،2005، تحليل العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية وأداء العمليات :دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 3،العدد 9– 10 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
26. علي، علي حسين ونصر الله، حنا وعريج، عبد وياسين، سعد غالب، 1999، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. الفخري، رنا جمال خليل، 2006، تأثير بعض أنشطة إدارة المواد على تحسين جودة المنتجات: في عينة من شركات القطاع الصناعي الحكومي– نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
28. القط، غادة عوض، 2004، الأسس والأساليب المعاصرة لإدارة الشراء، الملتقى العربي الثالث، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن، ورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 18 – 20 كانون الأول.
29. كشموله، ندى عبد الباسط عبد الرزاق، 2007، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرها في أداء العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
30. الكيكي، غانم محمود احمد ، 2006، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء ألمنظمي، دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة.
31. المؤذن، محمد صالح، 1995، إدارة المشتريات، ط1، دار بشير للنشر، عمان، الأردن. **33** - محيلان، محمد صادق، 2002، إجراءات التخزين، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
32. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد ، 2004، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
33. محمد، نجله يونس واحمد، بثينة لقمان، 2003، النقل وأثره في مستوى الخدمة المقدمة للوكلاء، مجلة تنمية الرافدين،المجلد 25، العدد 72، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
34. نعمة، أميرة محمد، 2006، اثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة للإسكان والتشييد، المؤتمر العلمي الثاني لجودة الشاملة في ظل اقتصاديات المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية،عمان، الأردن.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Bovee, Conrtland L & Houston, Michal J & Thill, John V,1995, 2d. Ed . Marketing, Mc Graw – Hill, Inc, New York.
2. Chase, Richard B & Aquilano, Nicholas J, 1995, Production And Operations Management, 7th. Ed, The Me Graw – Hill Company, Inc, Boston.
3. Daft, Richard L, 2003, Management, 6th Ed, South, Western,U.S.A.
4. Denton, K. D, 1994, "The Power Of Flexibility" Business Horizon, Vol. 37, No. 4, July – Angust.

5. Dobler, Donald W & Burt , David N, 1996, Purchasing And Supply Management, 6th Ed, Mc Graw – Hill Companies, In, New York.
6. Evans, James R & Collier, David A, 2007, Operations Management, Thomson South – Western ,U.S.A.
7. Evans, James R, 1997, Production/ Operations Management, 5th Ed, West Publishing Company, New York.
8. Evans, Joel R & Berman, Barry, 1994, Marketing, 6th Ed, Macmillan Publishing Company, New York.
9. Heizer, Jay & Render, Barry, 1999, Principles Of Operations Management, 3rd Ed, Prentice – Hall, Inc, New Jersey.
10. Hunger, David J & Wheelen, Thomas L, 1998, Strategic Management, 6th Ed, Addison Wesley Longmon Inc, New York.
11. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 1999, Principles Of Marketing, 8th Ed, Prentice – Hill. New Jersey.
12. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P, 2005, Operations Management, 7th Ed, Pearson Prentice – Hall. New Jersey.
13. Markland, Robert E & Vickery, Shawnee K & Daviss, Robert A, 1995, Operations Management, West Publishing Company, New York.
14. Mercr, David, 1992, Marketing, U.K. Blak Well Publisher, London.
15. Noori, Hamid & Radford, Russell, 1995, Production And Operations Management, Mc Garw – Hill, Inc, N. Y.
16. Pride, William M & Ferrell, O. C., 1997, Marketing, 10th Ed, Hough Ton Mifflin Company, Boston.
17. Russell, Roberts & Taylor, Bernard W, 2000, Operations Management, 3th Ed. Prentice – Hall, Inc, New York.
18. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robent, 2004, Operations Management, 4th Ed, Prentice – Hall, New York.
19. Solomon, Michael R & Stuart, Elnora W, 1997, Marketing: Real People, Real Choices, Prinice – Hall, Inc, New Jersey.
20. Waters, Donald, 1996, Operation Management, 1th Ed, Addison – Wesley Publishing Company, Jnc, England.
21. Zenz, Gary J, 1994, Purchasing And The Management Of Material, 6th Ed, John Wiley Of Sons , Inc, New York.