



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

# مدى إلمام المدير الليبي بمفهوم الأسبقيات التنافسية

دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي

إعداد:

محمد عبدالله عمر الفرجاني

بكالوريوس إدارة كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - خريف 2005

إشراف:

د. عبدالقادر انويجي البدري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية  
"الماجستير" في الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ»

سورة المطففين الآية رقم ( 26 )

# الإهداء

إلى من جعلها الله أحق الناس بحسن الصحبة ؛ أمي الحنونة . إلى من  
سهر لكي أكبر و أتعلم ؛ أبي الغالي . إلى من ساندتني في هذا العمل خطوة  
خطوة ؛ زوجتي الحبيبة . إلى أبنائي وقرة عيني ؛ عبدالمهيمن  
و عبدالودود . إلى أرواح شهداء ثورة 17 فبراير تقبلهم الله برحمته.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

## شكر و تقدير

الحمد والشكر لله وحده أولاً وآخراً ، فبحمده سبحانه تتم الصّالحات ، والصلاة والسلام على

المبعوث رحمةً للعالمين سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أتقدم بخالص شكري

وامتناني وتقديري إلى كل من مدّ لي يد العون لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر منهم

أستاذي المشرف الدكتور **عبد القادر انويجي البديري** ، جزاكم الله جميعاً عني كل خير.

## قائمة المحتويات

العنوان	الموضوع	الصفحة
الآية .....	ب .....	ب
الإهداء.....	ج .....	ج
الشكر والتقدير.....	د .....	د
قائمة المحتويات .....	ه .....	ه
قائمة الجداول .....	ط .....	ط
ملخص الدراسة.....	ي .....	ي

### الفصل الأول :

#### الإطار العام للدراسة

1.1	تمهيد.....	2
2.1	الدراسات السابقة.....	3
3.1	مشكلة الدراسة.....	5
4.1	هدف الدراسة.....	6
5.1	أهمية الدراسة.....	6
6.1	منهجية الدراسة.....	7
7.1	مجتمع الدراسة.....	7
8.1	حدود الدراسة .....	8
9.1	أداة جمع البيانات .....	9
10.1	تحليل البيانات .....	9

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

11	تمهيد	1.2
12	الأسبقيات التنافسية	2.2
14	أبعاد الأسبقيات التنافسية	3.2
14	التكلفة	1.3.2
16	الجودة	2.3.2
18	المرونة	3.3.2
19	التسليم	4.3.2
20	الإبداع	5.3.2
21	اختيار وترتيب المنظمة لأسبقياتها التنافسية	4.2
22	استدامة المزايا التنافسية	5.2
23	أنواع وتصنيفات المزايا التنافسية	6.2

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

26	الدراسة الاستطلاعية	
26	تمهيد	1.1.3
26	اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان	2.1.3
26	وصف مقاييس الدراسة	3.1.3
27	المتغيرات الديموغرافية	1.3.1.3
27	مقياس أبعاد الأسبقيات التنافسية	2.3.1.3
27	صدق وثبات مقياس الدراسة	4.1.3

العنوان	الموضوع	الصفحة
الدراسة الرئيسية.....		29
1.2.3 تمهيد.....		29
2.2.3 أسلوب تحليل البيانات.....		29
3.2.3 تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.....		30
1.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب فئات العمر.....		30
2.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب الجنس.....		31
3.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.....		32
4.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.....		32
5.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....		33
6.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الشركة.....		33
7.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي.....		34
8.3.2.3 مجتمع الدراسة من حيث المشاركة في دورات تدريبية.....		35
4.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الأسقيات التنافسية.....		36
1.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء التكلفة.....		36
2.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء الجودة.....		38
3.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء المرونة.....		40
4.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء الوقت والتسليم.....		42
5.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء الإبداع.....		44

## الفصل الرابع

### النتائج و التوصيات

تمهيد.....	1.4	48
النتائج.....	2.4	48
التوصيات.....	3.4	50
مقترحات لدراسات مستقبلية.....	4.4	50
قائمة المراجع.....		51
الملحقات.....		
الملخص باللغة الإنجليزية.....		



## قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
(1-1) مجتمع الدراسة .....	8
(1-2) أنواع المزايا التنافسية وفقا للأسبقيات .....	24
(1-3) توزيع الدرجات على بنود الإجابة .....	27
(2-3) مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية .....	31
(3-3) مجتمع الدراسة حسب الجنس .....	31
(4-3) مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي .....	32
(5-3) مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .....	32
(6-3) مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة .....	33
(7-3) مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة .....	34
(8-3) مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي .....	34
(9-3) مجتمع الدراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية .....	35
(10-3) توزيع ردود الباحثين على بعد التكلفة .....	38
(11-3) توزيع ردود الباحثين على بعد الجودة .....	40
(12-3) توزيع ردود الباحثين على بعد المرونة .....	41
(13-3) توزيع ردود الباحثين على بعد الوقت والتسليم .....	44
(14-3) توزيع ردود الباحثين على بعد الإبداع .....	46

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إلمام المدير الليبي بمفهوم وأهمية الأسبقيات التنافسية في صنع الموقف التنافسي الجيد ( ميزة تنافسية ) للمنظمة أمام منافسيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المنظمات الصناعية الليبية المساهمة التي تقع إداراتها الرئيسية في مدينة بنغازي من الليبيين فقط والبالغ عددهم ( 127 ) مديرا، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (127) استمارة، استلم منها (116) استمارة واستبعدت ( 7 ) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات (109) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For social Sciences).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

1. هناك مستوى مقبول من الإلمام لدى الباحثين بتفاصيل بعد التكلفة وأهميته في صنع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغ المتوسط العام لبعء التكلفة ( 3.18 ) وهو يقع في نطاق فئة(موافق) وانحراف معياري قدره ( 335 ).
2. هناك مستوى مقبول من الإلمام لدى الباحثين بتفاصيل بعد الجودة وأهميته في صنع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغ المتوسط العام لبعء الجودة ( 3.38 ) وهو يقع في نطاق فئة(موافق) وانحراف معياري قدره ( 490 ).
3. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى الباحثين بتفاصيل بعد المرونة والوعي بأهميتها داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.60) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) ، وانحراف معياري قدره ( 567 ).

4. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد الوقت والتسليم والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.65) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) وانحراف معياري قدره ( .514 ).

5. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد الإبداع والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.80) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) وانحراف معياري قدره ( .514 ).

وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين أداء المنظمات وزيادة الوعي بأهمية الأسبقيات التنافسية للارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمات قيد الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1.1 تمهيد:

تشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير المنتجات بالمستوى المطلوب لتحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية ، لاسيما بعد الانفتاح الذي شهدته الأسواق العالمية ، فقد أصبح لزاما على كل منظمة لكي تستقطب الزبائن وتحافظ عليهم أن يكون لديها ما يميزها عن الآخرين ويجعلها تتفوق عليهم، وكل ذلك يجب أن ينعكس من خلال أهداف المنظمة.

حظي موضوع الأسبقيات التنافسية باهتمام عدد من الكتاب والباحثين وقد برزت أهمية دراسة هذا الموضوع في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية، كما أقيمت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية في هذا الموضوع في الأقطار العربية والأجنبية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية ، فهي تمثل عاملاً مهماً يقدم للمنظمة فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصةً بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية ، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها .(نبيل مرسي ، 1996، 82).

واعتماداً على ما تقدم، فإن موضوع الأسبقيات التنافسية يستحق الدراسة لأهميته في تطوير الشركات الليبية وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.

ويعبر هذا المفهوم بشكل مختصر عن " الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام العمليات في الشركة من أجل تلبية احتياجات الأسواق التي ترغب الشركة في التنافس فيها" ، وهي أبعاداً متمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع. ( الطويل ،2006، 71)

## 2.1 الدراسات السابقة

يتطلب إدراك مفهوم الأسبقيات التنافسية تناول بعض الدراسات السابقة، وسيتم تناول بعض منها

حسب التسلسل الزمني كالتالي :

دراسة **Scheroder (1985)** بعنوان " واقع ممارسة العمليات الإنتاجية " حيث قامت هذه

الدراسة باستقصاء آراء 200 من مديري الشركات الصناعية الأمريكية، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة العمليات الإنتاجية في منظمات مجتمع الدراسة، وخلصت إلى أن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة إنما يأتي من خلال أسبقياتها التنافسية المتمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والتسليم ، وتسمى هذه الأسبقيات بمرامي الأداء ويشير "**Scheroder**" إلى أن استخدام الشركة لسياسة صيانة مناسبة ، واستخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها ، وتقليل الوقت الضائع ، والتأكيد على خفض مستوى المخزون ، وتقليل وقت تسليم المنتجات إلى الزبائن ، وتمتع الشركة بمرونة في منتجاتها وعملياتها ، من شأنه خلق ميزة تنافسية للشركة.

دراسة الطويل والحافظ ( 2002 ) بعنوان " أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية " حيث

قامت هذه الدراسة باستقصاء آراء 70 من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى العراقية، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية ، وأوضحت أن التغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبون في الأسواق يولد ضغطا على الشركات وأعمالها، يقود إلى أهمية التكيف بين تصميم المنتج والأسبقيات التنافسية ممثلة بكل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر معنوي لتصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية.

دراسة ذياب (2004) بعنوان " العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية " وقامت هذه

الدراسة بتحليل آراء 74 من مديري مصانع الأدوية الفلسطينية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية وأوضحت الدراسة أن الأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة ، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية بهدف

المحافظة على المركز التنافسي لمنشآتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مصادر الميزة التنافسية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي.

دراسة الطويل وسلطان (2006) بعنوان " الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي " حيث قامت هذه الدراسة باستطلاع آراء 64 من المديرين في الشركات العراقية المساهمة، بهدف تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء ، فضلا على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة.

دراسة الهاشمي (2006) بعنوان " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية " وقامت هذه الدراسة التطبيقية باستقصاء آراء 40 من المديرين في معمل اسمنت الكوفة في العراق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية ، وأشارت هذه الدراسة إلى ضرورة الموازنة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بمتغيراتها ، التركيز على الزبون ، القيادة الإدارية ، مشاركة العاملين ، التركيز على العملية ، وبين أبعاد الأسبقيات التنافسية.

دراسة إبراهيم (2004) بعنوان " أثر تفضيلات أبعاد الجودة في رضا الزبون لتحقيق الميزة التنافسية " وقامت هذه الدراسة باستقصاء آراء 130 من مديري الشركات الصناعية الأردنية، وهدفت لدراسة أثر تفضيلات أبعاد الجودة في رضا الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت الدراسة أن تسارع التغيرات في بيئة الأعمال أوجبت على المنظمات رسم استراتيجياتها الكلية استنادا إلى تفضيلات أبعاد الجودة والأسبقيات التنافسية التي ستعتمدها المنظمات للوقوف بوجه المنافسة الحادة التي أصبحت تحديا كبيرا يجب على المنظمة مواجهته.

دراسة اوھيبه (2007) بعنوان " استراتيجية الجودة التنافسية " وقامت هذه الدراسة باستقصاء آراء 57 من مديري الشركات الصناعية اللبية ، والتي سعت إلى دراسة مفهوم ومراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في بناء استراتيجية الجودة التنافسية ، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية

الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا داخل المؤسسة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في إيجاد خطة عامة طويلة تبيين المهام والمسؤوليات للمؤسسة.

بعد استعراض هذه الدراسات يتضح أنها أشارت إلى أهمية الأخذ بأبعاد الأسبقيات التنافسية ودورها في خلق موقفٍ تنافسيٍّ جيد للمنظمة أمام منافسيها، وهذا يعزز من أهمية الدراسة.

### 3.1 مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات الليبية، بالإضافة إلى التحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة العالمية، تحديات خاصة تفرضها التغيرات الاقتصادية في البيئة الليبية ، وفقاً للقانون رقم "5" لسنة 1994 م بشأن الاستثمار في ليبيا والقاضي بالاتجاه نحو القطاع الخاص وتشجيع رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في ليبيا، الأمر الذي يشكل تحدياً خاصاً أمام المنظمات الليبية بغض النظر عن طبيعة وحجم نشاطها أو ملكيتها ، ومما يزيد من حدة هذه التحديات ؛ واقع المنظمات الليبية الذي يعاني العديد من المشاكل التي تقف عائقاً أمام نموها وتطورها ، فقد أشارت دراسة للهيئة القومية للبحث العلمي إلى أن المنظمات الليبية تعاني من انخفاض مستويات الطاقة الإنتاجية ، وارتفاع التكاليف ، وانخفاض جودة المنتجات ، هذه المشاكل تعد مؤشرات لوجود خلل في طبيعة الإدارة السائدة ، وأنه لا مجال للتخلص من هذه المشاكل إلا بالإصلاح الجذري لهذه الإدارة.

( الجهيمي،1992،34 )

كما أظهرت التقارير الرسمية الخاصة بالرقابة على قطاع الصناعة ، أن المنظمات الصناعية تعاني من عدم تحقيق المستهدفات من الإنتاج ، وارتفاع تكلفة الإنتاج ، وانخفاض جودة المنتجات وعدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة ، وتوقف المصانع عدة مرات بسبب الإهمال ، وسوء الإدارة ، ونقص المواد الخام ومستلزمات التشغيل .( جهاز التفتيش والرقابة ، 2006م )

يتضح لنا مما سبق، أن هناك قصورا في تسيير المنظمات الليبية لنشاطها وعملياتها التشغيلية واستغلالها لمواردها المتاحة ، وكل ذلك كان له الأثر السلبي على أدائها الاستراتيجي ووضعها التنافسي.



أما على مستوى المنظمات التي يحتويها مجتمع هذه الدراسة، فإن من أهم المعالم التي تحدد مشكلة الدراسة مرور هذه الشركات بمرحلة انتقالية ، حيث كانت إلى عهد قريب شركات قطاع عام مدعومة من قبل الدولة وتتمتع بمزايا المحتكر المتحكم في السوق ، ولكنها الآن تعتبر شركات مساهمة قد وجدت نفسها في خصم منافسة شديدة خاصة بعد الانفتاح الذي شهدته الأسواق الليبية في السنوات الأخيرة ، لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات إيجاد استراتيجيات مناسبة تساعد على تثبيت نفسها في الأسواق والوقوف في وجه المنافسين لضمان بقائها ونموها ، ولعل من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق ما ترنوا إليه مفهوم الأسبقيات التنافسية.

ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في الشركات الليبية اليوم ، يمكن القول أن هناك ضرورة لبيان أهمية الأسبقيات التنافسية لتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الليبية.

وبالاستناد إلى نتائج و توصيات العديد من الدراسات والأبحاث السابقة، التي أكدت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي، يمكن التعرف أكثر على مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلين التاليين:

- ما هي درجة إلمام مديري الشركات الصناعية في بنغازي بمفهوم الأسبقيات التنافسية ؟
- هل يأخذ هؤلاء المدبرون في حسابهم وبعين الاعتبار مفهوم الأسبقيات التنافسية ؟

#### 4.1 هدف الدراسة :

بالاستناد إلى ما تم التطرق له في مقدمة ومشكلة الدراسة ، فإنه يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي

في الآتي :

❖ تحديد مدى إلمام مديري الشركات الصناعية في بنغازي بمفهوم وأهمية الأسبقيات التنافسية.

#### 5.1 أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافسية ، الذي تنشط ضمنه

الشركات الصناعية "قيد الدراسة" باعتبار أنها جميعاً تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي، كما تحاول الدراسة

تقديم إضافة علمية من خلال تسليط الضوء على مفهوم الأسبقيات التنافسية وأهميته في خلق موقف تنافسي جيد للمنظمة أمام منافسيها.

## 6.1 منهجية الدراسة :

أعتمد المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة إلمام مديري الشركات الصناعية بمفهوم الأسبقيات التنافسية ، من خلال شقين أساسيين :

أ- الإطار النظري الذي يتناول مراجعة ما ورد في الأدب الإداري من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ؛ بهدف وضع إطار نظري يوظف كإطار مرجعي يتم على ضوئه استخلاص مجموعة من التساؤلات والمؤشرات والمعايير.

ب- الدراسة الميدانية التي تهدف إلى تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وذلك لربط الإطار النظري بالواقع العملي، حيث أجريت دراسة ميدانية للمنظمات الصناعية الليبية ( قيد الدراسة ) لتجميع البيانات الأساسية ودراستها وتحليلها بغرض الوصول إلى المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

## 7.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات الصناعية الليبية المساهمة الواقعة إدارتها الرئيسية في مدينة بنغازي، وعددها خمس منظمات ، وذلك حسب تصنيف الدليل الصناعي الصادر عن الدولة، والمتمثلة في المنظمات الآتية :

1. شركة الإنماء المساهمة للأنابيب.

2. شركة الإنماء المساهمة للأسلاك والكوابل الكهربائية.

3. شركة أبو عطني المساهمة للمشروبات.

4. شركة المطاحن الوطنية ( مصنع مكرونة بنينا ).

5. شركة الاسمنت الليبية المساهمة.

وتتميز المنظمات التي يحتويها مجتمع الدراسة بـ كبير حجم جهازها الإداري وكبير حجم رأس مالها واستثماراتها، وكذلك فإنها بالكامل تمر بمرحلة انتقالية من شركات قطاع عام إلى شركات مساهمة ، تقريباً لها نفس الهيكل التنظيمي. وبذلك فإن مجتمع الدراسة يعتبر متجانساً ، ويبين الجدول رقم ( 1-1 ) عدد المديرين المستهدفين بالدراسة في كل منظمة.

### جدول (1-1) مجتمع الدراسة

اسم المنظمة	مدير إدارة عليا	مدير إدارة وسطي	مدير إدارة إشرافية	المجموع
شركة الإنماء للأنايب	4	7	17	28
شركة الإنماء للأسلاك	4	6	14	24
شركة أبو عطني للمشروبات	5	10	18	33
شركة المطاحن الوطنية	3	6	13	22
شركة الاسمنت الليبية	-	5	15	20
المجموع	16	34	77	127

وبذلك يكون المجموع الكلي للمديرين في مجتمع الدراسة 127 مديراً من جميع المستويات الإدارية، وتم

اعتماد أسلوب المسح الشامل بدراسة جميع أفراد المجتمع.

## 8.1 حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على المديرين اللبيين فقط في المنظمات الصناعية المساهمة الواقعة إدارتها الرئيسية داخل مدينة بنغازي ، المتواجدين بأماكن عملهم خلال النصف الثاني من سنة 2010 م وهي فترة تجميع البيانات.

## 9.1 أداة جمع البيانات:

استخدمت استمارة الاستبيان أداة رئيسية لتجميع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة.

## 10.1 تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان من خلال الاستعانة ببعض أساليب الإحصاء الوصفي التي تتطلبها طبيعة الدراسة وفقاً للآتي:

1. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.
2. استخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

## 1.2 تمهيد :

يخلط الكثير من الطلبة والباحث بين مفهومي الأسبقيات التنافسية والمزايا التنافسية، وفي الحقيقة أنهما مفهومان مترابطان لكنهما مختلفان تماما، فالأسبقيات التنافسية " **Competitive Antecedences** " أو الأولويات التنافسية " **Competitive Priorities** " تعتبر مصدرا وسببا للحصول على الميزة التنافسية " **Competitive Advantage** " ، فمثلا قد تركز المنظمة على بعدي الجودة والمرونة من أبعاد الأسبقيات التنافسية وتكون النتيجة هي الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين أو تعزيز رضا الزبون عن المنتج ، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها.

فبالأسبقيات التنافسية هي الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق ، وتستطيع عن طريق أحدها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين.

وفقاً لما تقدم فإن الأسبقيات التنافسية تعتبر حجر الأساس لخلق موقف تنافسي جيد للمنظمة أمام منافسيها ، فيجب على المنظمة اختيار الأبعاد التي ستعتمدها وترتيبها بشكل جيد لأن ذلك له تأثير كبير على أدائها.

فمثلاً تعتبر المنظمات الإيطالية رائدة في صناعة المصوغات والمشغولات الذهبية والماسية لاعتمادها على شبكة من المنظمات الصغيرة ذات المرونة العالية ، حيث بإمكانها التكيف والاستجابة السريعة وفقا لمتطلبات السوق ومواكبة أحدث الموديلات العالمية ، كذلك تعتبر المنظمات الهولندية أكبر مصدر للزهور في العالم وذلك لاعتمادها على عنصر الإبداع الذي يستند إلى مراكز بحوث متقدمة ومنتطورة في زراعة وتعبئة الزهور وتصديرها إلى مختلف الأسواق العالمية ومن جهة أخرى، فقد نجحت صناعة الساعات السويسرية في تبوأ مركز الصدارة العالمية في هذه الصناعة وذلك من خلال اعتمادها على عنصر الجودة الذي مكنها من كسب ثقة الزبون والحفاظ عليه.

ومن أمثلة تحويل الأسبقيات التنافسية إلى ميزة تنافسية أيضا ما قام به منتج الحديد في منطقة بريشيا في الشمال الإيطالي من ابتكار مصانع صغيرة الحجم تتطلب استثمارات ضئيلة نسبيا مع توفير كبير

في الطاقة، واعتمادها أساساً على معادن الخردة كأساس للخامات بحيث أمكنها استغلال صغر الحجم والمرونة النسبية في اختيار المواقع القريبة من العملاء ومن مصادر الخامات في نفس الوقت.

إن المنظمات العربية دخلت إلى القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم يختلف كثيراً عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، عالم تختلف خريطةه السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسوقية تماماً عما كانت عليه من عشرين عاماً مضت إنها خريطة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها في تعامل رشيق ، وهو تعامل ترتتهن فاعليته لحد كبير بالقدرة التنافسية للمنظمات (سيد مصطفى، 2002، 15).

وختاماً فإن كل الدلائل تشير إلى أهمية وحتمية المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية ، بحيث يتوقف مصير كل منظمة على ميزتها التنافسية، ولن يقتصر الأمر على المزايا التنافسية التقليدية بل يتعداه إلى ضرورة خلق مزايا تنافسية حاسمة تستند إلى أساليب تنافسية تعتمد على المنظمة.

## 2.2 الأساليب التنافسية :

تعتبر الأساليب التنافسية من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، والتي ظهرت في الثمانينات من القرن الماضي وحظيت بالاهتمام مع احتدام المنافسة التي تواجهها المنظمات.

ويؤكد أستاذ الاستراتيجيات **M.Porter** (نيفين حسين، 2004 ، 76) أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المنظمة هو موقفها التنافسي في الصناعة التي تعمل بها ، وأن كل منظمة يجب أن يكون لديها ما تركز عليه لتحقيق موقف تنافسي جيد ( ميزة تنافسية )، وهي ميزة لا يمكن تحقيقها عن طريق الصدفة، وإنما من خلال عوامل وأبعاد هي أبعاد الأساليب التنافسية، لقد شدد **Porter** على ضرورة إيجاد التوليفة المناسبة من هذه الأساليب، وترتيبها بالشكل الذي يعطي أفضل نتيجة ممكنة.

ويرى **Scheroder** (سلطان 2006 ، 70) أن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة يأتي من خلال أساليبها التنافسية والمتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم، وتسمى هذه الأساليب بمرامي الأداء.

وينظر **Buffa** (الحافظ 2002، 15) إلى الأسبقيات التنافسية على أنها أبعاد الاستراتيجية التنافسية، ويحددها بالتكلفة، والجودة، واعتمادية التجهيز والمرونة، ويؤكد **Wiled** (الحافظ 2002، 16) أن الأسبقيات التنافسية هي مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء الشركة والمتمثلة بالتكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة الكبيرة والتسليم في الوقت المحدد، ويذهب **Roth & Miller** (الحافظ 2002، 16) إلى تسمية الأسبقيات التنافسية بعوامل نجاح التصنيع ويحددانها بالتكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. ويتفق **Ebert & Adam** (الطويل 2006، 72) في أن الأسبقيات التنافسية تشكل المساحة الأهم في تكوين صورة واضحة عن الإنتاج والعمليات من خلال اعتمادها في الشركات الصناعية ومساهمتها في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية، ويشير **Slack** (الطويل 2006، 72) إلى الأسبقيات التنافسية على أنها أهداف الأداء، وتتضمن التكلفة المنخفضة، والجودة العالية، والمرونة في العمليات، وسرعة تسليم المنتجات فضلا على الاعتمادية في تسليم المنتجات وأن تحقيق الشركة لهذه الأهداف يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية، ويؤكد **Ritzman** (الطويل 2006، 72) على أن الأسبقيات التنافسية هي الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام العمليات في الشركة من أجل تلبية احتياجات الأسواق التي ترغب الشركة في التنافس فيها.

وبشكل عام يمكن القول أن الأسبقيات التنافسية هي تلك الأبعاد التي تساعد الشركة في تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات، فضلا على تقديم المنتجات إلى الزبائن بالجودة المطلوبة، وإنتاجها بمرونة مناسبة تنسجم وطبيعة عمل الشركة، وكذلك الالتزام بمواعيد تسليمها إلى الزبائن، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية باستمرار، وبهذا يمكن التأكيد أن الشركة يجب أن تسعى لامتلاك تلك الأبعاد من أجل الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقاء الشركة ونموها.



## 3.2 أبعاد الأسبقيات التنافسية :

هناك قدر كبير من الاتفاق على أبعاد الأسبقيات التنافسية على الرغم من وجود قدر من الاختلاف في تسميتها ، لكنها تندرج تحت المفهوم نفسه ، ولغرض الدراسة الحالية نجد أن هناك خمسة أبعاد للأسبقيات التنافسية ممثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع، وفيما يلي استعراض لكل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية :

### 1.3.2 التكلفة :

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي ؛ فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف ، حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط.

وقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل **Roockford , Coca Cola , Rca** أن نجاحها كان باختيارها لاستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها . (مصطفى ، 2002 ، 87 )

إن الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء والتخزين والعمالة وكافة عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية ، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية وموضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين .

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة ، قيام مديري العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى بهدف تصميم نظام يساهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة ، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمتة المعدات والتسهيلات ، فالتكلفة هي النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحا تنافسيا ، ويؤكد أن على الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال ، والعمل ، والمواد ، والتشغيل والطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة.

إن من أسباب تفوق ونجاح بعض الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى ، حيث أن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز منتجات شركة عن شركة أخرى ، فإنه يلجأ للتكلفة . بالضرورة . كمحدد أساسي للقيام بعملية الشراء .

إن الاعتماد على التكلفة الإجمالية يؤثر في عدد البدائل التي تبحث الشركة في تخفيضها ، فبدائل التخفيض تكون كثيرة في حالة الاعتماد على التكلفة الإجمالية ، في حين تكون محددة في حالة استخدام الشركة لهيكل المنتج ، ويبين Shnnon (سلطان 2006 ، 74) أهمية تحليل هيكل تكلفة المنتج إلى عناصره الأساسية ، بما يسهل من إمكانية السيطرة عليها ولاسيما عندما تتحول الشركة من استراتيجية لأخرى .

ويشير Schmenner (سلطان 2006 ، 74) إلى أن استخدام الشركة لسياسة صيانة مناسبة ، واستخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها ، وتقليل الوقت الضائع ، والتأكيد على خفض مستوى المخزون ، وتقليل معدل دوران العمل ، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات ، وتقليل أوقات تسليم المنتجات إلى الزبائن ، وغيرها من الأساليب التي تلجأ إليها الشركة ، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن ، ويؤكد Slack (الطويل 2006 ، 74) أن الشركة التي تسعى إلى خفض أسعار منتجاتها تتبنى أسبقية التكلفة ابتداءً ، وحتى الشركات التي تسعى إلى المنافسة بأسبقيات أخرى غير التكلفة ، فإنها ستكون معنية بشكل أو بآخر بخفض تكلفتها .

إذا التكاليف هي كل أشكال النفقات التي يتم إنفاقها من أجل الوصول إلى الإنتاج المرغوب ، ومن ثم فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بأهداف الإنتاج ، ومنها ما ينشأ بشكل مباشر ويرتبط تماماً بالعملية الإنتاجية ( التكاليف المباشرة ) من تكلفة المواد الخام ، وتكلفة العمل المباشر واستهلاك الآلات ، وهذه التكاليف المباشرة تتغير طردياً مع كميات الإنتاج ، وثمة تكاليف غير مباشرة وهي وان كانت تتصل بأهداف الإنتاج إلا أنها لا ترتبط مباشرة بكميات الإنتاج ، بل منها ما هو ثابت تماماً حتى وان كان الإنتاج متوقفاً تماماً . وسواء كانت التكاليف مباشرة أم غير مباشرة ، فهي في النهاية وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج ، ومن ثم لابد للإدارة أن تراقب مؤشرات التكاليف للتأكد من انضباطها وتوافقها مع أهداف الإنتاج ومستوياته ، وبالتالي فإن انحراف التكاليف يعني التأثير على الأرباح ، إذ أن عائد البيع يمثل الإيراد الكلي الذي يتم توزيعه

على عناصر الإنتاج التي شاركت في تحقيق ما تم بيعه، فإذا زادت تكلفة المواد الخام والعمل واستهلاك الآلات ( تكاليف مباشرة ) وكذلك زادت تكاليف البيع والتسويق والمصروفات الإدارية الأخرى من التكاليف غير المباشرة ( وهي جميعا تكلفة عناصر العمل والمواد ) ، فإن ما يتبقى كعائد لرأس المال ( الأرباح ) لاشك سيكون أقل ، وبالعكس إذا كانت تكلفة عناصر العمل والمواد الخام في مستوياتها الطبيعية المتناسبة مع مستوى الإنتاج ، فان عائد رأس المال يزيد.

وتأسيساً على ما تقدم ، يتضح أن بعد التكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشركة من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية ، فضلاً على أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من الأسواق ، وأن التكلفة تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة.

### 2.3.2 الجودة :

استعملت كلمة الجودة أو النوعية في أشكال مختلفة للتعبير عن وجهات نظر متباينة ، فالجودة من وجهة نظر المستهلك تقترن بقيمة السلعة ، أو بفائدتها أو حتى في سعرها ، ومن وجهة نظر المنتج تقترن كلمة الجودة بمطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات المحددة ، أي إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وفقاً للتصميم الموضوع.

لقد تطور مفهوم الجودة عبر مر السنين ، فمثلاً في مطلع عام 1900 أخذت معنى الفحص ، حيث يتم فحص المنتجات تامة الصنع بكاملها والمعاب يعاد تصحيحه، وفي مطلع الأربعينات تطور مفهوم الجودة ليأخذ طابعاً خاصاً حيث طورت الأساليب الإحصائية حينذاك فأصبح هذا التعبير يعني الضبط الإحصائي للجودة، حيث طورت فكرة تعرض العمليات الإنتاجية لتذبذبات طبيعية ، لذا فان مسؤولية ضبط الجودة من خلال أساليبها الإحصائية أن تكتشف مثل هذه التذبذبات وتؤمن السيطرة على العمليات الإنتاجية ، وفي الستينات اتسع مفهوم الجودة ليمتد خارج نطاق العمليات الإنتاجية ليشمل الوظائف الأخرى للمنظمة منميا

الضبط المتكامل للجودة ، ووفقاً لهذا المفهوم فإن جودة المنتج هي مسؤولية المنظمة بأكملها ، ثم تطور مفهوم الجودة ليشمل درجة الاعتماد على المنتج في تلبية رغبات الزبائن بالشكل المطلوب ولفترة زمنية معينة.

تعرف الجودة بشكل عام على أنها ملائمة المنتج للاستعمال ، وهذا يعني إشباع حاجة المستهلك أي

أن الفائدة المحققة من ذلك المنتج تحقق الرضا لدى المستهلك. ( منعم جلوب،1995،292 )

تناول الكتاب هذا البعد بشكل كبير في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات ، ولاسيما خلال العقدين

السابقين وتباينوا في إعطاء مفهوم الجودة ، فيرى البعض أن الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديم

منتجات تلائم حاجات الزبائن ورغباتهم ، ويشير آخرون أن الجودة تعني درجة ملاءمة المنتج للاستخدام

،ويرى البعض أن الجودة تعد هدفا لكل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء الشركات ،ومن ثم تعزيز مركزها

التنافسي ، إن بعد الجودة يعد من الأبعاد الأساسية التي يمكن للشركة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية على باقي

الشركات المنافسة.

ويؤكد البعض أن تفوق الشركة على مثيلاتها من الشركات المشابهة يمكن أن يتحقق من خلال تبني

أسبقية الجودة ، وعرض بعض الكتاب الفوائد التي تحققها الشركات الصناعية من جراء اعتمادها بعد الجودة

كميزة تنافسية بالآتي : زيادة هامش الربح ، وزيادة الحصة السوقية ، والتخلص من شدة المنافسين ، وتقليل

مخاطر الصحة والسلامة الصناعية ، وتقليل الهدر ، وزيادة كفاءة الإنتاج ، وأشاروا أن هناك اتجاهين لمفهوم

الجودة وفقا لوجهة نظر كل من المنتج والزبون ، حيث تعني الجودة . من وجهة نظر المنتج . المطابقة

للمواصفات ، وتحدد بمقاييس معينة ويقاس أداءها من قبل الفاحصين الذين يطابقون المخرجات بالمواصفات

المحددة مسبقا ،هذا يعني أن الجودة المطابقة تهدف إلى الإنتاج بدون أخطاء ،وذلك من خلال التحسين

المستمر للعمليات أما الجودة من وجهة نظر العميل ، فهي تعني قيمة ومستوى خدمة المنتج ومدى تحقيقها

للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب العملاء في دفعه ،وعليه فالجودة هي التوافق للاستخدام.

إن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات ايجابية للشركة دفع بالعديد من الشركات إلى البحث والتحليل لإيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات ، ونظرا لأهمية بعد الجودة بوصفها أسبقية تسهم في بقاء الشركة ونموها ، فقد ظهر العديد من المفاهيم في هذا المجال، منها إدارة الجودة الشاملة " Total Quality Management " ( TQM ) .

اتساقاً مع ما تقدم ، يمكن القول أن الجودة تعد إحدى الأسبقيات التنافسية الهامة، والتي تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والقادرة على تلبية حاجة معينة.

### 3.3.2 المرونة :

يعد بعد المرونة من الأسبقيات المهمة ، إذ يعتبرها العديد من الكتاب المعيار الحقيقي لقابلية الشركة للاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقاً لحاجات ورغبات العملاء .

وباتجاه بناء تصور شامل عن مفهوم المرونة نستعرض بعض آراء الكتاب بهذا الصدد ، فهناك من يرى أن المرونة هي قابلية الشركة للتغيير والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بأقل جهد ووقت وتكلفة وأداء ، في حين يرى آخرون أن المرونة هي القابلية للتحرك والانتقال بين المنتجات بسرعة ، وينظر البعض إلى المرونة على أساس أنها تضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للشركة ، بالإضافة إلى بعدي التكلفة والجودة ، حيث أن معظم الشركات الصناعية قد تصل إلى حد التقارب في مستوى هذين البعدين ، ولكن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء تعد معياراً مهماً لنجاح الشركة في الوقت الحاضر .

ويرى فريق آخر أن المرونة تعني قابلية الشركة لتغيير عملياتها بطريقة ما من خلال التغيير في مخرجات العمليات أو كيفية أدائها أو متى يتم إنجازها ، ويصفها آخرون بأنها البعد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات والتي تتطلب تغييراً في تصميماتها بما يتلاءم مع رغبات الزبائن ، وينظر إلى المرونة باعتبارها إحدى الاتجاهات

الحديثة والمهمة في استراتيجية العمليات ، وإحدى العوامل الأساسية لنجاح استراتيجية الشركة . ( الطويل والحافظ ، 2002 ، 19-20)

إن المرونة تعد إحدى المتغيرات ذات الأهمية الكبيرة في التعامل مع حالات عدم التأكد ولذلك فهي تلائم وبشكل خاص الظروف البيئية التي تتسم بسرعة التغيير وبشكل كبير، وتعد إحدى الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في استراتيجية العمليات وإحدى المرتكزات المهمة التي تركز عليها الشركة في نجاح أعمالها.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن أسبقية المرونة تعد مفتاحاً لنجاح الشركة وبقائها واستمرارها في السوق ، من خلال توفير القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائنهم من المنتجات بأقل جهد ووقت ، ويتم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات ، وتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

#### 4.3.2 التسليم ( السرعة أو الوقت ) :

تعني هذه الأسبقية سرعة تقديم المنتج الجديد، والمتمثل في الوقت المستغرق من نشوء فكرة التصميم إلى الإنتاج النهائي ، ففي الصناعات التي تتسم بدورة حياة قصيرة نسبياً فإن الوقت يعد عنصراً حاسماً، لذا يتوجب على الشركات أن تستجيب وبصورة سريعة لأي منتج جديد يدخل الأسواق ولاسيما في الأسواق التي تتسم بالتغيرات السريعة ، فالسرعة تعني القابلية لتخفيض المهل الزمنية - ما بين تسلم الطلب من الزبون إلى حين تسلمه للمنتج النهائي - إلى أدنى مستوى ممكن، وتتضمن هذه الأسبقية التسليم في الوقت المحدد والمتفق عليه مع الزبون وتبرز أهمية التسليم في الوقت المحدد من خلال الآتي :

- مواجهة الضغوط من الزبائن .
- مواجهة الضغوط من المنافسين .
- مواجهة الضغوط من أصحاب حقوق الملكية لخفض التكاليف وتدنية المخزون .

إن بعد التسليم يعد بمثابة القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من الشركات ، من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في وقت أقصر ، ويشير البعض إلى أن بعد التسليم يعكس قدرة الشركة على إدارة العمليات الإنتاجية ، من خلال مقابلة طلبات الزبائن من المنتجات بانتظام وتسليمها في وقتها المحدد وفق إطار مجدول زمنيا.

إن الشركات الصناعية تتنافس في الوقت الحاضر على أساس سرعة تسليم المنتجات للزبائن وفي الوقت المحدد ، إذ يعد الزبائن سرعة تسليم المنتجات من العوامل المهمة في العديد من الصناعات والتي لها دور في زيادة رضاهم عن الشركة ، ويشير البعض أن على الشركة التي تتبنى بعد التسليم توفير وتنسيق جميع العناصر الخاصة بالنظام الإنتاجي لتقديم المنتج في الوقت المحدد.

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تكون العمليات الإنتاجية لغرض التخزين تقاس كفاءة التسليم بتوفر الإنتاج عند الطلب عليها ، أما عندما تكون عمليات الإنتاج حسب الطلب تقاس بمدى مقابلة جداول التسليم وفقا لتواريخ الاستحقاق المتفق عليها مع الزبائن ، لذلك تبين هذه الأسبقية قدرة المنظمة على توفير المنتجات عند الحاجة إليها والتي تقاس وفقا لوقت الإنتاج.

وبذلك يتضح أن بعد التسليم يشير إلى توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين ، وحسب جدول زمني محدد ، وهي يعبر عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد في ظل تزايد أهمية الوقت بالنسبة للزبون.

### 5.3.2 الإبداع :

يهتم الإبداع بإيجاد طرق جديدة لإنتاج وتوزيع المنتجات وتعميق أساليب عمل خلاقية تستند عليها المنظمات لتشخيص مستويات التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية وعملياتها الإنتاجية بغية تحسين أدائها والمحافظة على ميزتها التنافسية.

يحتل الإبداع أهمية متميزة في مختلف ميادين الحياة باعتباره الشكل الأرقى والسمة الأساسية لبيئة الأعمال المعاصرة ، إذ يركز على التجديد في الأفكار وطرق وأساليب العمل ، وتعددت تعاريف

الإبداع وفق آراء المهتمين فمنهم من يعبر عنه بالعمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج ، أو خدمة مفيدة أو طرق جديدة.

يتفق هذا المفهوم مع إشارة البعض إلى الإبداع بأنه ترجمة أفكار جديدة لمنتج أو عملية أو طريقة جديدة للإنتاج ، ويضيف آخرون أنها عملية خلق أفكار جديدة ووضعها موضع التطبيق . ( منصورى الزين 2008 ، 27)

ويعرف الإبداع بأنه عبارة عن تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة ، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج وتوزيع المنتجات بشكل مختلف عما هو قائم في ميادين العمل ، ويحقق الإبداع مزايا عديدة لمختلف المنظمات تتمثل ببناء مهارات ومعرفة أساسية في ميادين الأعمال ، ويعرف بالجهود العلمية والتقنية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

وبذلك يمكن القول أن بعد الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال التركيز على الجهود العلمية والفنية المبذولة والتي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن ، من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

#### 4.2 اختيار وترتيب المنظمة لأسبقياتها التنافسية :

بعد استعراض كل هذه الأبعاد للأسبقيات التنافسية وخصائص وأهمية كل بعد ومساهمته في خلق

الميزة التنافسية والموقف التنافسي الجيد للمنظمة ؛ فإن السؤالين اللذان يطرحان نفسيهما هما :

- أي من هذه الأبعاد هو الأصلح والأنسب لكي تتبناه المنظمة ؟

- كيف يكون الترتيب عند الاعتماد على أكثر من بعد من هذه الأبعاد؟

والإجابة على هذين السؤالين أنه لا يوجد بعد واحد أو عدة أبعاد يمكن الاعتماد عليها دائما ، وإنما

هناك مجموعة من المحددات والعوامل التي تحدد وتحكم على المنظمة أي بعد أو توليفة ستبناها وأهم هذه

العوامل هي :



- الظروف الداخلية للمنظمة وقدراتها وإمكانياتها ونوع النشاط الذي تعمل فيه.
- نوع الشريحة أو الزبون الذي تستهدفه المنظمة وذوقه ورغباته وإمكانياته.
- ظروف السوق والمنافسين وظروف العرض والطلب.
- توجهات وتطلعات الإدارة العليا .
- التشريعات القانونية والاقتصادية السائدة .

وبعد دراسة وتحليل وتقييم هذه العوامل تقوم المنظمة باختيار البعد أو الأبعاد المناسبة لها وترتيبها بشكل من شأنه خلق الموقف التنافسي الأفضل للشركة أمام منافسيها.

## 5.2 استدامة المزايا التنافسية:

قد تستطيع المنظمة من خلال أسبقياتها التنافسية الحصول على ميزة تنافسية وموقف تنافسي جيد ، ولكن الصعوبة تكمن في المحافظة على هذه الميزة واستدامتها ، يذكر (M.Porter , 1990) أستاذ الاستراتيجيات أن قواعد المنافسة اليوم تختلف كثيرا عما كانت عليه قبل عشرين عاما مضت ، حيث أن الميزة التنافسية التقليدية والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل الموارد الطبيعية والأيدي العاملة ، لم تعد مجدية أمام عولمة المنافسة والشركات عابرة القارات والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ، كما أن المهارات العامة والمعرفة العلمية تتحرك بسرعة ومتوافرة في جميع أنحاء العالم ، ومن السهل على المنافسين استيعابها وتوظيفها.

في الواقع تعتمد قوة واستدامة الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على الابتكار والتحديث في مزاياها لتصبح أكثر تطورا وتعقيدا ، وعلى ذلك لا يكفي أن تستثمر المنظمة في الأصول الثابتة ولكن أيضا في الخبرة والمعرفة المتخصصة والمهارات والقدرات التنظيمية، لقد حدد Porter خمس قوى أو عناصر للميزة التنافسية وهي : التكنولوجيا الحديثة والتجدد والتغيير في احتياجات المشترين وظهور صناعات جديدة والتغيير في تكاليف المدخلات ، والتغيير في السياسات الحكومية الاقتصادية، لأن التغيير في أي من هذه القوى الخمسة سيؤدي إلى وضع قيود ومحددات أكثر على القدرة التنافسية أو زيادة حدة التنافس بين الشركات ، وأهم ما يشغل المنظمة هو حدة المنافسة والتهديد من المنافسين الجدد في الصناعة ، والتنافس بين

الشركات القائمة وتهديد السلع والخدمات البديلة ، والقوة التفاوضية للمشتريين والقوة التفاوضية للموردين، فالذي يحدد القوة الجماعية لهذه القوى احتمالات الأرباح النهائية في الصناعة ، حيث تقاس احتمالات الأرباح من منطلق العائد طويل المدى على رأس المال المستثمر ، كما يمكن للشركات التأثير على هذه القوى وبالتالي تحدد أو تقيّد من حدة المنافسة. ( ذياب، 2004، 95-97)

## 6.2 أنواع وتصنيفات المزايا التنافسية:

في الواقع فإن المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية لم يظهر تصنيفا واضحا أو متفق عليه للمزايا التنافسية، وبشكل عام يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقا لمصدرها على النحو الآتي :

- تصنيف المزايا على أساس الموارد ، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية ،وقد ساهم في هذا النموذج كل من ( Pandian & Barney ) إلا أن الموارد التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة .
- تصنيف المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التمايز أو الكلفة المنخفضة وهو التصنيف الذي جاء به Porter ، وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة والروابط بينها ،ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل لتصنيف المزايا التنافسية يمكن اعتماد ما يلي :
- أن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري.
- أن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقا لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين ،وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.

- أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يعني تصنيفها وفقا لطبيعة المنفعة المتحققة له. أما بخصوص نوع أو طبيعة الميزة التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون :
- منافسة سعرية : ويقصد بها استخدام السعر كأسلوب للتنافس ، وهنا قد يخفض المنتج أو البائع سعره أو يجعله على الأقل مساويا لأسعار المنافسين ، وعلى البائع إذا ما اتبع هذا الأسلوب أن يكون قادرا على تغيير الأسعار بسرعة وبشكل مرغوب لدى المستهلكين .
- منافسة غير سعرية : إن أساس التنافس هنا ليس السعر بل الخصائص المميزة للسلعة ومستوى جودتها والخدمات التي تنجم عنها ، ومن مزايا هذا الأسلوب في التنافس العمل على تحقيق أفضلية للسلعة وإغراء المستهلك بالاستمرار في شرائها ، لان تفضيل المستهلك للسلعة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمدا من تميزها بسعرها ، واستخدام هذا الأسلوب في التنافس لايعني إهمال عنصر السعر ، وقد حدد (1984) Hayes And Wheel Wright أنواع المزايا التنافسية وفقا للأسبقيات كما في الجدول رقم (1-2) .

#### جدول (1-2)

#### أنواع المزايا التنافسية وفقا للأسبقيات

الميزة	أبعاد الأسبقيات التنافسية
تمكن المنظمة من البيع بسعر اقل من معدل سعر الصناعة وبذلك تتفوق على المنافسين	التكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	الجودة
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	التسليم
التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها	المرونة
تقديم منتجات جديدة بطرق جيدة	الابتكار والإبداع

المصدر : ( ذياب جرار 2004 )

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية

### 1.1.3 تمهيد:

تم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استمارة الاستبيان، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية. كما إن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات صدق وثبات مقاييس الدراسة.

### 2.1.3 اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان :

اختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بواسطة القرعة، وذلك للابتعاد عن صفة التحيز في اختيار مفردات العينة، ولقد أعطى الباحث المشاركين مهلة كافية للإجابة على الأسئلة ثم جمعت الاستبيانات بالكامل بدون فاقد ، وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية قام الباحث بتعميم استمارة الاستبيان بشكلها النهائي على جميع مفردات العينة بالمنظمات قيد الدراسة.

### 3.1.3 وصف مقاييس الدراسة :

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد بصفة أساسية على الاستبيان الذي قدمه ( الطويل وسلطان ، 2006 ) في دراسته بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع الدراسة الحالية وفقا لملاحظات الأستاذ المشرف وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة ، كما تم الاعتماد على الاستبيان الذي قدمه ( الحافظ والطويل ، 2002 ) وذلك لقياس أبعاد الأسبقيات التنافسية، وتكونت استمارة الاستبيان من جزئين ، الجزء الأول يعنى بجمع بيانات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لمالكي الاستبيان ، أما الجزء الثاني فيتعلق بأبعاد الأسبقيات التنافسية ، حيث خصصت الفقرات من ( 1- 9 ) لبعد التكلفة ، وتخص الفقرات من ( 10-16 ) بعد الجودة ، أما الفقرات من ( 17-21 ) فتخص بعد المرونة، والفقرات ( 22-31 ) تخص بعد الوقت والتسليم ، أما الفقرات ( 32-39 ) فقد تم تخصيصها لبعد الإبداع.

### 1.3.1.3 المتغيرات الديموغرافية :

ويتضمن الجزء الأول من استمارة الاستبيان بيانات عامة عن مائي الاستبيان، وهي الجنس والعمر والمركز الوظيفي والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة ومدة الخدمة في الشركة، ومجال التخصص، كما تم تخصيص فقرة للاستفسار عن الدورات التدريبية التي تلقاها المدير وعدددها ونوعها إن وجدت .

### 2.3.1.3 مقياس أبعاد الأسبقيات التنافسية :

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (39) فقرة، لقياس أبعاد الأسبقيات التنافسية مقاسة على مقياس ليكرت ( Likert ) ذو الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي:

( موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة ) . والجدول (3-1) يوضح توزيع الدرجات على بنود الإجابة.

#### جدول(3-1)

#### توزيع الدرجات على بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد استخدم ( الطويل وسلطان، 2006 ) وكذلك ( الحافظ والطويل، 2002 ) هذا المقياس في دراستهما، وتم إجراء تعديل على بعض الفقرات بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة.

### 4.1.3 صدق وثبات مقياس الدراسة :

يعتبر مفهوم الثبات والصدق من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما ويشير مفهوم الصدق إلى " مقدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله أو الظاهرة المراد قياسها، أو التأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما يسعى الباحث إلى قياسه " . ( حسين ، 1999 ، 309 ) . أما الثبات ( فهو يرتبط بالخطأ العشوائي أو المتغير بمعنى أن القياس لا تختلف نتائجه من حالة إلى أخرى ) ، وعليه فإن ثبات أو

اعتمادية المقياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية من الخطأ العشوائي فقط ، ومن ثم فان ثبات المقياس يرتبط أساسا بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج الدراسة.

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha )

أما الصيغة الرياضية لهذه المعادلة فهي :

$$S = \left\{ \frac{N}{N-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma a^2}{\sigma t^2} \right\}$$

حيث أن:

S = معامل الثبات.

N = عدد الفقرات أو الأسئلة.

$\sigma a^2$  = تباين كل بند من بنود المقياس.

$\sigma t^2$  = تباين درجات المقياس ككل.

1 = مقدار ثابت.

$\sum$  = المجموع.

وبناءً على هذه المعادلة بلغ معامل الثبات ( 91% ) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائياً.

كما قيس الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريق المعادلة:

$$S.V = \sqrt{\alpha}$$

حيث :

S.V = معامل الصدق.

$\alpha$  = معامل الثبات (ألفا).

فكان معامل الصدق الذاتي يساوي ( 95% ) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائياً.

## المبحث الثاني : الدراسة الرئيسية

### 1.2.3 تمهيد

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، إمكانية تطبيق المقياس على مجتمع الدراسة، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، ومن ثمّ يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة، بالإضافة إلى أنّه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية. وفي هذا الجزء يتمّ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، المركز الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ومجال التخصص والدورات التدريبية كما يتم التعرف على رؤية المديرين لأبعاد الأسبقيات التنافسية.

### 2.2.3 أسلوب تحليل البيانات :

أستخدم الإحصاء الوصفي والمتمثل في تحويل البيانات الأولية إلى شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من الظواهر للمشكلة المدروسة، وتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها ومن أهم الأدوات الوصفية والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة التوزيع التكراري والذي يشير إلى عدد تكرار المفردات المكونة للمجموعة الفرعية الخاصة بظاهرة معينة، ومنها استخراج النسب المئوية والمتوسطات ، وبعد الانتهاء من عملية تحليل البيانات الأولية سيتم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات .

وقد تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

( Statistical Package For Social Sciences ) " SPSS " ، حيث استخدم الباحث

أساليب المعالجة الإحصائية التالية:



3. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.

4. استخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات الباحثين عن القيمة المتوسطة لها.

وتم توزيع (127) استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد إمهالهم مدة كافية تم استرجاع ما عدده (116) استمارة أي بفاقد (11) استمارة من العدد الكلي الموزع.

وبعد فحص الاستمارات المرجعة تم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم الإجابة على أسئلة الاستمارة أو وجود نقص في بيانات الاستمارة أو وجود أكثر من إجابة للسؤال الواحد، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (109) استمارة، أي بنسبة (86%) من حجم مجتمع الدراسة.

### 3.2.3 تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة :

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث الجنس و العمر، والمركز الوظيفي والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة ومدة الخدمة في الشركة، ومجال التخصص والدورات التدريبية.

### 1.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب فئات العمر :

بالنظر إلى الجدول (3-2) نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة) تمثل أعلى نسبة من أعمار أفراد المجتمع حيث بلغت (67.9%)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) والتي بلغت نسبتها (25.7%)، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والتي بلغت نسبتها (6.4%)؛ وربما يعزى ذلك لتطلب سنوات لتولي مثل هذه المناصب القيادية في المنظمات قيد الدراسة.

جدول ( 2-3 )

مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
6.4	7	أقل من 30 سنة
67.9	74	من 30 - 50 سنة
25.7	28	51 سنة فأكثر
%100	109	الإجمالي

2.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب الجنس :

من الجدول (3-3)، يتضح أنه تم توزيع مفردات المجتمع بين ذكور وإناث، حيث كانت نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (85.3%)، بينما بلغت نسبة الإناث (14.7%)، وبشكل عام فإن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي كبير بلغ (70.6%)، وهذا الفارق الكبير يرجع في رأي الباحث إلى طبيعة عمل الشركات قيد الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التدريس والرعاية الصحية والاجتماعية وما شابه ذلك.

جدول (3 - 3)

مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
85.3	93	ذكور
14.7	16	إناث
%100	109	الإجمالي

### 3.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي :

يلاحظ من الجدول (3-4)، أن غالبية أفراد المجتمع من فئة ( رئيس قسم أو مشرف ) ، حيث بلغت نسبتهم (59.6%)، يليها فئة ( مدير إدارة ) بنسبة (27.6%)، ثم يليها في الترتيب فئة ( مدير عام ) وبنسبة (12.8%).

**جدول (3-4)**  
**مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
12.8	14	مدير عام
27.6	30	مدير إدارة
59.6	65	رئيس قسم أو مشرف
%100	109	الإجمالي

### 4.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

يبين الجدول (3-5) ، عدد ونسبة كل مستوى من المستويات التعليمية، حيث نلاحظ أن فئة حملة المؤهلات الجامعية وما يعادلها ( دبلوم عالٍ ) جاءت لتمثل النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتهم (66.1%)، وهذا مؤشر جيد يشجع على الوثوق في إجابات أفراد العينة بشأن عبارات استمارة الاستبيان، تليها في الترتيب حملة الشهادة الثانوية فأقل بنسبة (20.2%)، ثم حملة المؤهلات العالية ( ماجستير أو دكتوراه ) بنسبة (13.8%).

**جدول (3-5)**  
**مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
20.2	22	الشهادة الثانوية فأقل
66.1	72	حملة المؤهلات الجامعية وما يعادلها
13.8	15	حملة المؤهلات العالية ماجستير أو دكتوراه
%100	109	الإجمالي

### 5.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة :

تلعب سنوات الخبرة دوراً رئيسياً في تزويد المدير بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفه الإدارية بالشكل المطلوب، ويظهر الجدول (3-6) توزيع المبحوثين حسب سنوات خبرتهم، حيث نجد أن (42.2%) من المبحوثين تجاوزت خبرتهم 20 سنة ، في حين أن (36.7%) منهم تتراوح خبرتهم ما بين 10-20 سنة، بينما (21.1%) منهم تقل خبرتهم عن 10 سنوات، ومن هذا التحليل نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة كافية في مجال العمل الإداري.

#### جدول ( 3-6 )

#### مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من عشر سنوات	23	21.1
من 10-20 سنة	40	36.7
أكثر من 20 سنة	46	42.2
الإجمالي	109	100%

### 6.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في الشركة :

يتوزع أفراد عينة الدراسة على ثلاث فئات حسب مدة خدمتهم في الشركات قيد الدراسة، وتتراوح بين أقل من عشر سنوات وأكثر من 20 سنة، ويلاحظ في الجدول (3-7) أن الفئة الخدمية (من 10 إلى 20 سنة) هي الفئة الغالبة حيث كانت نسبتها (38.5%)، ثم تلي ذلك الفئة الخدمية ( أكثر من 20 سنة) بنسبة (37.6%)، وتليها الفئة الخدمية(أقل من 10 سنوات) بنسبة (20.9%).

### جدول (7-3)

#### مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
23.9	26	أقل من 10 سنوات
38.5	42	من 10 إلى 20 سنة
37.6	41	أكثر من 20 سنة
%100	109	الإجمالي

### 7.3.2.3 مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي :

يشير التخصص العلمي إلى تراكم معرفي في مجال معين، ولأداء العمل بالشكل الصحيح يجب أن يتوافق مجال العمل مع التخصص العلمي، ويوضح الجدول (3-8) توزيع الباحثين بناءً على تخصصاتهم العلمية، حيث يبين أن (27.5%) من أفراد المجتمع هم من ذوي التخصصات الإدارية، وأن (22%) منهم من ذوي التخصص في المحاسبة، وأن نسبة (6.4%) منهم من ذوي التخصص في الاقتصاد والعلوم السياسية، بينما كانت نسبة من تخصصهم هندسة (10.2%)، وأخيراً فإن ما نسبته (33.9%) هم من ذوي التخصصات في العلوم الأخرى المتمثلة في الحاسوب واللغات والعلوم والتغذية والكهرباء والميكانيكا والطيران، ويتضح من هذا التحليل أن أغلب الباحثين من ذوي التخصصات الأخرى، الأمر الذي يترتب عليه أن هؤلاء الباحثين ليس لديهم القدر الكافي من المعرفة في مجال الإدارة، الأمر الذي ينعكس سلباً على سير العملية الإدارية ووظائفها.

### جدول (8-3)

#### مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
27.5	30	إدارة
22	24	محاسبة
6.4	7	اقتصاد وعلوم سياسية
10.2	11	هندسة
33.9	37	علوم أخرى
%100	109	الإجمالي

### 8.3.2.3 مجتمع الدراسة من حيث المشاركة في دورات تدريبية :

تعتبر عملية المشاركة والانخراط في الدورات التدريبية من أهم العوامل المساعدة على رفع مستويات الأداء بالمنظمات المعاصرة، فالمنظمات تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لتنفيذ الخطط بفاعلية وكفاءة ، لذا فان اشتراك الباحثين في دورات تدريبية يعد عاملاً مساعداً يزيد من قدرة الباحثين على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، مما يساعدهم على ممارسة وظائفهم الإدارية، وخاصة في غياب التخصصات العلمية الملائمة للعمل الإداري لدى الباحثين، والجدول (3-9) يوضح مشاركة الباحثين في دورات تدريبية.

#### جدول (3-9)

#### مجتمع الدراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية

النسبة المئوية %	التكرار	المشاركة في دورات تدريبية
64.2	70	نعم
35.8	39	لا
100%	109	الإجمالي

يتضح من الجدول (3-9) أن 64.2% من الباحثين تلقوا دورات تدريبية وتعد هذه النسبة جيدة نسبياً، في حين أن 35.8% من الباحثين لم يتلقوا أي دوره وهذا ينعكس سلباً على كفاءتهم من حيث ممارستهم لمهامهم ووظائفهم الإدارية، وقد أفاد الباحثون أن هذه الدورات اقتصرت على دورات بسيطة جداً وداخلية في مجال الحاسب الآلي واللغة الانجليزية ودورات إعداد التقارير والاعتمادات المستندية والتحليل المالي والجدوى الاقتصادية وإعداد الميزانيات التقديرية، وسوق الأوراق المالية ونظم التكاليف، وإدارة الجودة الشاملة ، ودورات الأمن والسلامة والصيانة الوقائية، وبالتالي فإن نوع المادة العلمية المقدمة في هذه الدورات كانت ضعيفة من حيث درجة ارتباطها بأبعاد الأسبقيات التنافسية فيما عدا بعدي التكلفة والجودة وهذا ما انعكس بشكل واضح على إجابات الباحثين فيما يخص هذين البعدين كما سيأتي لاحقاً.

### 4.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الأسبقيات التنافسية :

يحتوي هذا الجزء من الدراسة على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية وتشمل كلا من التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع، وقد تم قياس النسب الخاصة بهذه الأبعاد عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات من (1 - 39) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي أعطيت - كما سبق - الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) باعتبار أن كل العبارات صيغت بطريقة إيجابية، وتم استخراج المتوسط الحسابي المرجح العام للأبعاد بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5) والذي يساوي (3) (\*).

### 1.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء التكلفة :

تخص الفقرات التسع الأولى من أسئلة الاستمارة المتغير الأول وهو التكلفة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة (\*\* ) لإجاباتهم على الفقرات، أمكن التعرف على آراء الباحثين حول طبيعة التكلفة وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة.

والجدول (3-10) يبين توزيع ردود الباحثين على بعء التكلفة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبول - إلى حد ما - من الوعي بأهمية التكلفة والسعي لترشيدها سلوكها، حيث بلغ المتوسط العام (3.18) وهو يقع في نطاق فئة ( موافق ) ، وانحراف معياري قدره ( 0.335). وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

---

$$3 = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{\text{مجموع الأوزان المذكورة}}{\text{عددتها}} = \text{المتوسط الحسابي المرجح} (*)$$

(\*\*) نسبة الموافقة = موافق + موافق بشدة.

وافق ( 49% ) من المبحوثين على أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالتكلفة وتسعى لترشيدها كلما أمكن، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.54 ) وانحراف معياري قدره ( 0.918 ).

وافق ( 43% ) من المبحوثين على أن تكلفة المواد الأولية لشركاتهم منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.23 ) وانحراف معياري قدره ( 1.08 ).

وافق ( 48% ) من المبحوثين على أن التكاليف الإدارية لشركاتهم منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.22 ) وانحراف معياري قدره ( 0.85 ).

وافق ( 44% ) من المبحوثين على أن التكاليف الصناعية غير المباشرة لشركاتهم منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.22 ) وانحراف معياري قدره ( 0.81 ).

وافق ( 46% ) من المبحوثين على أن تكاليف الصيانة منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.15 ) وانحراف معياري قدره ( 0.89 ).

وافق ( 47% ) من المبحوثين على أنه لا يوجد هدر للموارد ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.13 ) وانحراف معياري قدره ( 0.96 ).

وافق ( 33% ) من المبحوثين على أن التكاليف التسويقية لشركاتهم منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.09 ) وانحراف معياري قدره ( 0.90 ).

وافق ( 43% ) من المبحوثين على أن أجور العاملين في شركاتهم منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.04 ) وانحراف معياري قدره ( 1.08 ).

وافق ( 41% ) من المبحوثين على أنه لا توجد طاقات إنتاجية معطلة ، بمتوسط حسابي قدره ( 3.01 ) وانحراف معياري قدره ( 1.03 ).

ولعل الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بعنصر التكلفة والسعي الدائم لترشيدها والتحكم في سلوكها هو ما أدى إلى الوصول إلى هذه النتيجة ، وانعكس ذلك جليا في كون جزء كبير جدا من الدورات التدريبية التي خضع لها المبحوثون كانت في مجال التكلفة.



جدول (3- 10)

توزيع ردود الباحثين على بعد التكلفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.918	3.54	1.8	2	7.3	8	42.2	46	32.1	35	16.5	18	تولي شركتكم اهتماما كبيرا للتكلفة وتعطيها الأولوية وتسعى لترشيدها كلما أمكن.	1
1.09	3.23	3.7	4	25.7	28	28.4	31	28.4	31	13.8	15	تكلفة المواد الأولية لشركتكم منخفضة.	2
0.85	3.22	0.9	1	23.9	26	27.5	30	46.8	51	0.9	1	التكاليف الإدارية لشركتكم منخفضة.	3
0.81	3.22	2.8	3	15.6	17	37.6	41	44	48	-	-	التكاليف الصناعية غير المباشرة منخفضة.	4
0.89	3.15	0.9	1	29.4	32	23.9	26	45	49	0.9	1	تكاليف الصيانة منخفضة.	5
0.96	3.13	5.5	6	22.9	25	24.8	27	45.9	50	0.9	1	لا يوجد هدر للموارد في الشركة.	6
0.90	3.09	4.6	5	18.3	20	45	49	27.5	30	4.6	5	التكاليف التسويقية لشركتكم منخفضة.	7
1.08	3.04	7.3	8	28.4	31	22.0	24	36.7	40	5.5	6	أجور العاملين في شركتكم منخفضة.	8
1.03	3.01	26.4	7	29.4	32	23.9	26	36.7	40	3.7	4	لا توجد طاقات إنتاجية معطلة.	9
	3.18	المتوسط الحسابي العام											
0.355		الانحراف المعياري العام											

2.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعد الجودة :

تضمنت أسئلة الاستمارة سبع فقرات تخص المتغير الثاني وهو الجودة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجابات الباحثين على الفقرات ، أمكن التعرف على آراء الباحثين حول طبيعة الجودة وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، والجدول (3- 11) يبين توزيع ردود الباحثين على بعد الجودة ، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى مقبول - إلى حد ما - من الفهم لتفاصيل الجودة والوعي بأهميتها داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.38)

وهو يقع في نطاق فئة ( موافق ) ، وانحراف معياري قدره (490) . وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

وافق ( 49% ) من المبحوثين على أن منتجات الشركة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.660 ) وانحراف معياري قدره ( 863 ) .

وافق ( 48% ) على أنه يوجد قسم خاص للرقابة على الجودة بمتوسط حسابي قدره ( 3.578 ) وانحراف معياري قدره ( 915 ) .

وافق ( 40% ) من المبحوثين على أن الشركة تعتمد سياسة واضحة وموثقة للجودة بمتوسط حسابي قدره ( 3.367 ) وانحراف معياري قدره ( 968 ) .

وافق ( 45% ) من المبحوثين على أن هناك بين صفوف العاملين وعي لأهمية الجودة بمتوسط حسابي قدره ( 3.348 ) وانحراف معياري قدره ( 936 ) .

وافق ( 38% ) من المبحوثين على أن مردودات الزبائن من المنتجات منخفضة بمتوسط حسابي قدره ( 3.266 ) وانحراف معياري قدره ( 929 ) .

وافق ( 39% ) من المبحوثين على أن نسب المعيب من المنتجات منخفضة بمتوسط حسابي قدره ( 3.229 ) وانحراف معياري قدره ( 958 ) .

وافق ( 36% ) من المبحوثين على أن مراحل الرقابة تتعدد بتعدد مراحل الإنتاج بمتوسط حسابي قدره ( 3.220 ) وانحراف معياري قدره ( 926 ) .

ولعل الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بعنصر الجودة وظهور مصطلحات مثل إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الإنتاج في الوقت المحدد ( J I T ) ، ونظم وشهادات الجودة العالمية ( ISO ) هو ما أدى إلى الوصول إلى هذه النتيجة ، وانعكس ذلك جليا في كون جزء كبير جدا من الدورات التدريبية التي خضع لها المبحوثون كانت في مجال الجودة .

جدول (3-11)

توزيع ردود المبحوثين على بعد الجودة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.863	3.660	0.9	1	1.8	2	48.6	53	27.5	30	21.1	23	منتجاتكم مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.	1
0.915	3.578	0.9	1	7.3	8	44	48	28.4	31	19.3	21	يوجد في شركتكم قسم خاص للرقابة على الجودة.	2
0.968	3.367	2.8	3	11.9	13	45.9	50	24.8	27	14.7	16	تعتمد شركتكم سياسة واضحة وموثقة للجودة.	3
0.936	3.348	4.6	5	9.2	10	42.2	46	34.9	38	9.2	10	يوجد بين صفوف العاملين وعي لأهمية الجودة.	4
0.929	3.266	1.8	2	17.4	19	43.1	47	27.5	30	10.1	11	مردودات زبائنكم من المنتجات منخفضة.	5
0.958	3.229	3.7	4	15.6	17	45	49	25.7	28	10.1	11	نسب المعيب في منتجاتكم منخفضة.	6
0.926	3.220	10.1	11	45	49	21.1	23	23.9	26	-	-	تعدد مراحل الرقابة بتعدد مراحل الإنتاج.	7
	3.38	المتوسط الحسابي العام											
0.490		الانحراف المعياري العام											

3.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعد المرونة :

تضمنت أسئلة الاستمارة خمس فقرات تخص المتغير الثالث وهو المرونة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجابات المبحوثين على الفقرات ، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة وحجم المرونة وإدراكهم لأهميتها في الشركات قيد الدراسة، والجدول (3-12) يبين توزيع ردود المبحوثين على بعد المرونة ، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى ضعيف - إلى حد ما - من الفهم لتفاصيل المرونة والوعي بأهميتها داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.60) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) ، وانحراف معياري قدره (0.567). وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

وافق ( 24% ) فقط من المبحوثين على أن معظم معدات الشركة تجري عليها عمليات متعددة ،  
بينما لم يوافق ( 43% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.688 ) وانحراف معياري قدره ( 0.968 ) .  
وافق ( 26% ) فقط من المبحوثين على أنه يمكن للشركة مواجهة الطلبات المتزايدة كما ونوعا ،  
بينما لم يوافق ( 55% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.623 ) وانحراف معياري قدره ( 0.960 ) .  
وافق ( 20% ) فقط من المبحوثين على أنه يمكن تطوير معدات الشركة بتكاليف منخفضة، بينما  
لم يوافق ( 51% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.623 ) وانحراف معياري قدره ( 0.890 ) .  
وافق ( 24% ) فقط من المبحوثين على أن الشركة لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات  
وفقا لحاجة السوق ورغبات الزبون ، بينما لم يوافق ( 55% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.688 )  
وانحراف معياري قدره ( 0.968 ) .  
وافق ( 24% ) فقط من المبحوثين على أن معدات الشركة يمكنها إنتاج أكثر من سلعة ، بينما لم  
يوافق ( 57% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.688 ) وانحراف معياري قدره ( 0.968 ) .

### جدول (3-12)

#### توزيع ردود المبحوثين على بعد المرونة

ت	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	معظم المعدات تجري عليها عمليات متعددة.	-	-	26	23.9	36	33	34	31.2	13	11.9	0.968
2	يمكن للشركة مواجهة الطلب المتزايد كما ونوعاً.	-	-	28	25.7	21	19.3	51	46.8	9	8.3	0.960
3	يمكن تطوير معدات الشركة بتكاليف منخفضة.	-	-	22	20.2	32	29.4	47	43.1	8	7.3	0.890
4	لشركتكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات وفقاً لحاجة السوق ورغبات الزبون.	-	-	26	23.9	23	21.1	49	45	11	10.1	0.964
5	يمكن لمعدات الشركة إنتاج أكثر من سلعة.	-	-	26	23.9	21	19.3	42	38.5	20	18.3	1.05
		المتوسط الحسابي العام										
		الانحراف المعياري العام										
		2.60										
		0.567										

### 4.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعء الوقت والتسليم :

تضمنت أسئلة الاستمارة عشر فقرات تخص المتغير الرابع وهو الوقت والتسليم ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجابات المبحوثين على الفقرات ، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعء الوقت والتسليم وإدراكهم لأهميته في الشركات قيد الدراسة، والجدول (3-13) يبين توزيع ردود المبحوثين على بعء الوقت والتسليم ، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى ضعيف - إلى حد ما - من الفهم لتفاصيل بعء الوقت والتسليم والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (2.65) وهو يقع في نطاق فئة (غيرموافق) ، وانحراف معياري قدره ( 514 . ) وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- وافق ( 32% ) فقط من المبحوثين على أن للشركة القدرة على تلبية طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة ، بينما لم يوافق ( 40% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.853 ) وانحراف معياري قدره (1.061).
- وافق ( 29% ) فقط من المبحوثين على أن للعاملين القدرة على تنفيذ جداول الإنتاج في الوقت المحدد ، بينما لم يوافق ( 42% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.844 ) وانحراف معياري قدره ( 973 ).
- وافق ( 27% ) فقط من المبحوثين على أن معدلات غياب العاملين منخفضة ، بينما لم يوافق ( 46% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.752 ) وانحراف معياري قدره ( 963 ).
- وافق ( 29% ) فقط من المبحوثين على أن عمليات الصيانة تجري بصفة دورية ، بينما لم يوافق ( 49% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.724 ) وانحراف معياري قدره ( 1.08 ) .
- وافق ( 24% ) فقط من المبحوثين على أن معدلات تأخير العاملين منخفضة ، بينما لم يوافق ( 54% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.605 ) وانحراف معياري قدره ( 1.009 ) .

وافق ( 18% ) فقط من المبحوثين على أن الشركة تستخدم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة ، بينما لم يوافق ( 51% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.596 ) وانحراف معياري قدره ( 991 ) .

وافق ( 21% ) فقط من المبحوثين على أن الشركة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن ، بينما لم يوافق ( 49% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.587 ) وانحراف معياري قدره ( 1.005 ) .

وافق ( 15% ) فقط من المبحوثين على أن الشركة تطلق منتجات جديدة أسرع من المنافسين ، بينما لم يوافق ( 50% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.550 ) وانحراف معياري قدره ( 917 ) .

وافق ( 22% ) فقط من المبحوثين على أنه يوجد بين صفوف العاملين وعي لأهمية الوقت ، بينما لم يوافق ( 59% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.513 ) وانحراف معياري قدره ( 996 ) .

وافق ( 17% ) فقط من المبحوثين على أن الشركة تعتمد برامج صيانة دقيقة لتقليل نسبة الأعطال في المعدات ، بينما لم يوافق ( 60% ) منهم بمتوسط حسابي بلغ ( 2.495 ) وانحراف معياري قدره ( 968 ) .

ومن الملاحظ أنه لا توجد جدولة زمنية للإنتاج وبالتالي فإن الزبائن غالباً ما يحصلون على طلباتهم

بالكمية والوقت الذي تحدده الشركة وليس وفقاً لما يريدونه هم.

جدول ( 3 - 13 )

ردود المبحوثين على بعد الوقت والتسليم

ت	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1	تليي شركتكم طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.	3.7	4	28.4	31	27.5	30	30.3	33	10.1	11	1.06	2.853
2	للعاملين القدرة على تنفيذ جداول الإنتاج في الوقت المحدد.	2.8	3	26.6	29	28.4	31	36.7	40	5.5	6	0.973	2.844
3	معدلات غياب العاملين منخفضة.	.9	1	26.6	29	26.6	29	38.5	42	7.3	8	0.963	2.752
4	عمليات الصيانة تجري بصفة دورية.	3.7	4	25.7	28	22	24	36.7	40	11.9	13	1.08	2.724
5	معدلات تأخير العاملين منخفضة.	1.8	2	22	24	22	24	43.1	47	11	12	1.009	2.605
6	تستخدم شركتكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	3.7	4	14.7	16	30.3	33	40.4	44	11.0	12	0.991	2.596
7	تلتزم شركتكم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن.	2.8	3	18.3	20	30.3	33	32.1	35	16.5	18	1.005	2.578
8	تطلق شركتكم منتجات جديدة أسرع من المنافسين.	1.8	2	12.8	14	34.9	38	39.4	43	11	12	0.917	2.550
9	يوجد بين صفوف العاملين وعي لأهمية الوقت	0.9	1	21.1	23	19.3	21	45.9	50	12.8	14	0.996	2.513
10	تعتمد شركتكم برامج صيانة دقيقة لتقليل نسبة الأعطال في المعدات	2.8	3	14.7	16	22.9	25	48.6	53	11	12	0.968	2.495
		المتوسط الحسابي العام											2.65
		الانحراف المعياري العام											0.514

5.4.2.3 البيانات المتعلقة ببعد الإبداع :

تضمنت أسئلة الاستمارة عشر فقرات تخص المتغير الخامس وهو الإبداع ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الموافقة لإجابات المبحوثين علي الفقرات ، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول طبيعة بعد الإبداع وإدراكهم لأهميته في الشركات قيد الدراسة، والجدول (3-14) يبين توزيع ردود المبحوثين على بعد الإبداع ، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك مستوى ضعيف - إلى حد ما - من الفهم لتفاصيل بعد الإبداع والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث

بلغ المتوسط العام (2.80) وهو يقع في نطاق فئة (غير موافق) ، وانحراف معياري قدره (0.514) . وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

وافق (35%) من المبحوثين على أن الشركة غالباً ما تستعين بخبرات وكفاءات علمية ، بينما لم يوافق (39%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.963) وانحراف معياري قدره (1.035) .

وافق (24%) من المبحوثين على أنه من أسباب تميز شركتهم مواردها البشرية ، بينما لم يوافق (26%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.926) وانحراف معياري قدره (0.846) .

وافق (26%) من المبحوثين على أنه سبق لشركتهم أن قامت بأبحاث السوق ، بينما لم يوافق (28%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.926) وانحراف معياري قدره (0.899) .

وافق (26%) من المبحوثين على أن الشركة تشارك في المؤتمرات والندوات العلمية ، بينما لم يوافق (37%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.880) وانحراف معياري قدره (0.930) .

وافق (23%) من المبحوثين على أن يوجد في الشركة قسم خاص بالبحث العلمي والتطوير ، بينما لم يوافق (39%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.752) وانحراف معياري قدره (0.973) .

وافق (17%) فقط من المبحوثين على أن الشركة تهتم بالبحث والتطوير لتحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة ، بينما لم يوافق (50%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.623) وانحراف معياري قدره (0.900) .

وافق (18%) فقط من المبحوثين على أن الشركة تشجع المبدعين في عملهم وتكافئهم ، بينما لم يوافق (45%) منهم بمتوسط حسابي بلغ (2.541) وانحراف معياري قدره (1.004) .

ومن الملاحظ غياب التشجيع والمكافأة للعناصر المبدعة وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمات التي تم دراستها ، كما لوحظ أيضاً غياب دور البحث العلمي والتطوير والاهتمام بكل ما هو جديد في الصناعة حتى وإن وجد قسم للبحث العلمي والتطوير ببعضها.



جدول (3- 14)

توزيع ردود المبحوثين على بعد الإبداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	ت
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.035	2.963	5.5	6	33	36	26.6	29	29.4	32	5.5	6	غالبا ما يتم الاستعانة بخبرات وكفاءات علمية	1
.846	2.926	6.3	7	19.3	21	50.5	55	22.9	25	.9	1	من أسباب تميز شركتكم مواردها البشرية	2
.899	2.926	7.3	8	20.2	22	46.8	51	23.9	26	1.8	2	سبق لشركتكم أن قامت بأبحاث السوق	3
.930	2.880	4.6	5	32.1	35	37.6	41	22	24	3.7	4	تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية	4
.928	2.894	9.2	10	22.9	25	45	49	21.1	23	1.8	2	هناك تواصل مباشر بين إدارة الشركة والعاملين	5
.973	2.752	11	12	27.5	30	38.5	42	21.1	23	1.8	2	يوجد في شركتكم قسم للبحث العلمي والتطوير	6
.900	2.623	7.3	8	42.2	46	33	36	15.6	17	1.8	2	تهتم شركتكم بالبحث والتطوير لتحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة	7
1.004	2.541	19.3	21	25.7	28	36.7	40	18.3	20	-	-	تشجع الشركة المبدعين في عملهم وتكافئهم	8
	2.80	المتوسط الحسابي العام											
0.514	الانحراف المعياري العام												

## الفصل الرابع

# النتائج والتوصيات

## 1.4 تمهيد :

بعد تحليل البيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات

والتي يمكن عرضها في الآتي :

## 2.4 النتائج :

أسفرت الدراسة عن نتائج متباينة فيما يخص إلمام مديري المنظمات الصناعية بأبعاد الأسقيات التنافسية، فبعد تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية التي أجريت من قبل الباحث تبين الآتي :

1. هناك مستوى مقبول من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد التكلفة وأهميته في صنع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغ المتوسط العام لبعء التكلفة ( 3.18 ) وهو يقع في نطاق فئة ( موافق ) وانحراف معياري قدره ( 335 ).

2. هناك مستوى مقبول من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد الجودة وأهميته في صنع الميزة التنافسية للمنظمة ، حيث بلغ المتوسط العام لبعء الجودة ( 3.38 ) وهو يقع في نطاق فئة ( موافق ) وانحراف معياري قدره ( 490 ).

3. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد المرونة والوعي بأهميتها داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام ( 2.60 ) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) ، وانحراف معياري قدره ( 567 ).

4. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد الوقت والتسليم والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام ( 2.65 ) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) وانحراف معياري قدره ( 514 ).

5. هناك مستوى ضعيف من الإلمام لدى المبحوثين بتفاصيل بعد الإبداع والوعي بأهميته داخل المنظمات قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام ( 2.80 ) وهو يقع في نطاق فئة ( غير موافق ) وانحراف معياري قدره ( 0.514 ).

6. نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليها تتوافق بشكل كبير مع نتائج دراسة كل من ( الطويل وسلطان ، 2006 ) ودراسة ( الحافظ والطويل ، 2002 ) التي توصلت إلى أن المبحوثين يولون اهتماما كبيرا لبعدي التكلفة والجودة على حساب باقي الأبعاد الأخرى.

7. تبين أن ما نسبته ( 33% ) من المبحوثين كانوا من ذوي التخصصات في العلوم الأخرى متمثلة في الحاسوب واللغات والعلوم والتغذية والكهرباء والميكانيكا والطيران، الأمر الذي ترتب عليه أن هؤلاء المبحوثين ليس لديهم القدر الكافي من المعرفة في مجال الإدارة ، الأمر الذي انعكس سلباً على سير العملية الإدارية ووظائفها.

8. تبين أن غالبية الدورات التي تلقاها المبحوثون اقتصرت على دورات بسيطة جداً وداخلية في مجال الحاسب الآلي واللغة الانجليزية ودورات إعداد التقارير والاعتمادات المستندية والتحليل المالي والجدوى الاقتصادية وإعداد الميزانيات التقديرية، وسوق الأوراق المالية ونظم التكاليف، وإدارة الجودة الشاملة ، ودورات الأمن والسلامة والصيانة الوقائية ، وبالتالي فإن نوع المادة العلمية المقدمة في هذه الدورات كانت ضعيفة من حيث درجة ارتباطها بأبعاد الأسبقيات التنافسية فيما عدا بعدي التكلفة والجودة وهذا ما انعكس بشكل واضح على إجابات المبحوثين فيما يخص هذين البعدين.

### 3.4 التوصيات :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وما بني من استنتاجات من المفيد تقديم التوصيات التالية والتي من شأنها تحسين أداء المنظمات :

1. من الضرورة بمكان دراسة المنظمات لمضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالأسبقيات التنافسية لما في ذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المنظمات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو.
2. زيادة اهتمام إدارات المنظمات قيد الدراسة بالأسبقيات التنافسية لما لها من تأثير كبير على أداء المنظمات ، فضلا على ضرورة استخدام ترتيب مناسب لها بما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المنافسين.
3. ضرورة اعتماد ترتيب مناسب للأسبقيات التنافسية التي ستعتمدها المنظمة وفقا لظروف المنظمة الداخلية والخارجية.
4. ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب القيادات الإدارية لما لذلك من أثر كبير في تحسين أداء المنظمات.
5. ضرورة فتح قنوات اتصال بالعاملين و تشجيعهم ومكافأة المبدعين منهم ، وإعطاء اهتمام كبير للبحث العلمي والتطوير.
6. مواكبة التطورات الكبيرة التي تشهدها الصناعة العالمية والاستفادة من تجارب الغير.

### 4.4 توصيات بمقترحات مستقبلية :

حاولت هذه الدراسة التعرف على درجة إلمام المدير الليبي بمفهوم الأسبقيات التنافسية وسيكون من

المفيد دراسة :

علاقة الاهتمام بالأسبقيات التنافسية بأداء المنظمة.

- علاقة كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية - على حدة - بالأداء الكلي للمنظمة.

- الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار وترتيب المنظمة لأسبقياتها التنافسية.

المراجع

# المراجع

## أ- الكتب :

1. الخضيرى ، محسن أحمد ، (2004) ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الأولى.
2. الخفاجى ، نعمة عباس ، (2004) ، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى.
3. حيدرة ، معالي فهمي ، (2002) ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
4. خليل ، نبيل مرسي ، (1996) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، القاهرة.
5. خواجه ، لىلى أحمد ، (2004) ، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري " الواقع وسبل تحقيق الطموحات" جامعة القاهرة مكتبة الشروق الدولية ، الطبعة الأولى.
6. راغب ، حسين موسى ، (1985) ، مدخل النظم في إدارة الإنتاج ،كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة.
7. زمزير، منعم جلوب ، (1995) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
8. عبيدات ، خالد سليمان ، (1997) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الجامعة الأردنية عمان ، الطبعة الأولى.
9. ماضي ، محمد توفيق ، (1995) ، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف القاهرة.
10. مصطفى ، أحمد سيد ، (2003) ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، القاهرة، الطبعة الأولى.

## ب- الدوريات :

1. الحاجي ، عائشة محمد ، (2007) ، التنافسية الأداة الأفضل لرفع الكفاءة ، مجلة التمليك ، العدد التاسع ، ص ص 30-33.
2. الشربيني عبد العزيز ، (1996) ، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ، مجلة أخبار الإدارة ، العدد السادس عشر ، سبتمبر ص ص 1-2.
3. الطويل ، أكرم فتحي ، الحافظ ، نهلة محمد ، (2002) ، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، تنمية الرافدين ، العدد 69 ، ص ص 9-38.
4. الغزالي ، عيسى محمد ، (2003) ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع والعشرون ديسمبر/كانون الأول السنة الثانية ص ص 11-14.
5. بلبل ، عادل سعيد ، (1990) ، الأيزو ومتطلباته ، مجلة هندسة التغيير الجديدة في الإدارة ، السنة الأولى ، العدد الأول ، ص ص 20-44.
6. جرار ذياب ، (2004) ، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مجلة البحوث الاقتصادية ، العددان 33/32 ، ص ص 17-26.
7. سلطان ، حكمت رشيد ، الطويل ، أكرم فتحي ، (2006) ، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 26 العدد 1 ، يونيو ص ص 60-99.
8. شمت ، نيفين حسين ، (2004) ، نحو دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، ص ص 74-112.
9. صالح ، محمد عبد العال ، (2005) ، موجبات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد ، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية ، مسقط 2 - 3 أكتوبر.
10. مصطفى ، أحمد سيد ، (2002) ، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين ، مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 87 ، ص ص 122-133.



11. الدليل الصناعي لقطاع الصناعة والمعادن ، اللجنة الشعبية العامة للصناعة والمعادن،  
2006 ص ص 11-87.

12. اللجنة الشعبية العامة لجهاز التفتيش والرقابة الشعبية ، التقرير السنوي العام 2006 ص ص  
10-20.

### ج – الدراسات ورسائل الماجستير :

1. إبراهيم ، بشرى عبد ، (2004) ، أثر تفضيلات أبعاد الجودة في رضا الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التقنية الإدارية.
2. الطائي ، فاطمة جعفر ، (1998) ، دور استخدام نظام JIT في تخفيض معدلات التلف في المنشأة الصناعية ، رسالة ماجستير بإدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
3. المنصوري ، موفق محمد ، (1998) ، أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة جامعة بغداد.
4. الهاشمي ، فضل محمد ، (2006) ، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة.
5. الهاشمي ، مؤيد حسن ، (2006) ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية ، كلية الإدارة جامعة الموصل.
6. اوهيبه ، جمال بشير ، (2007) ، استراتيجية الجودة التنافسية ، دراسة غير منشورة ، المعهد العالي للصناعة ، مصراته.
7. بن صوشه ، رياض ، (2008) ، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة جامعة الجزائر.
8. بوشناف ، عمار ، (2002) ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – مصادرها – تنميتها - وتطويرها ، رسالة ماجستير . جامعة الجزائر.

9. داوود ، غسان قاسم ، (2005) ، تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية ، كلية

التقنية الإدارية ، العراق.

10. صالح ، ماجد محمد ، (1998) ، العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية

وأثرها في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات ، دراسة ميدانية في الشركات المساهمة في محافظة

نينوى ، أطروحة دكتوراه بإدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

## الملحقات

**1. رسالة الإرفاق**

**2. استمارة الاستبيان**

**الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة :**

**تحية طيبة وبعد ...**

تمثل هذه الاستمارة جزء من دراسة ميدانية لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، ولا داعي لتسجيل الاسم، نشكركم سلفا على حسن تعاونكم.

**الباحث**

أولاً- معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تناسبك:

1. النوع:  ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 - 50 سنة.

51 سنة فأكثر.

3. المركز الوظيفي:

مدير إدارة.  مدير عام.

رئيس قسم أو مشرف.

4. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل.  جامعي أو دبلوم عالي.

ماجستير أو دكتوراه.

5. عدد سنوات الخبرة :

أقل من 10 سنوات.  من 10 إلى أقل من 20 سنة.

من 20 سنة فأكثر.

6. مدة الخدمة في الشركة :

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنة.

من 20 سنة فأكثر.

7. مجال التخصص:

محاكاة

إدارة

هندسة

اقتصاد أو علوم سياسية

علوم أخرى

8- ( أ ) هل سبق وأن تلقيت دورات تدريبية في مجال عملكم ؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب ( لا ) رجاءً انتقل مباشرة إلى ثانياً .

( ب ) في حالة تلقيك دورات تدريبية رجاءً اذكر عددها ونوعها :

.....

.....

.....

.....

.....

## ثانياً- الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً : التكلفة</b>						
1	تولي شركتكم اهتماما كبيرا للتكلفة وتعطيها الأولوية وتسعى لترشيدها كلما أمكن.					
2	مقارنة بالشركات المنافسة تعتبر :					
-	تكلفة المواد الأولية لشركتكم منخفضة.					
-	أجور العاملين في شركتكم منخفضة.					
-	التكاليف الإدارية لشركتكم منخفضة.					
-	التكاليف التسويقية لشركتكم منخفضة.					
-	التكاليف الصناعية غير المباشرة منخفضة.					
-	تكاليف الصيانة منخفضة.					
3	لا يوجد هدر للموارد.					
4	لا توجد طاقات إنتاجية معطلة.					
<b>ثانيا : الجودة</b>						
1	تعتمد شركتكم سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
2	منتجاتكم مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.					
3	يوجد في شركتكم قسم خاص للرقابة على الجودة.					
4	نسب المعيب في منتجاتكم منخفضة.					
5	يوجد بين صفوف العاملين وعي لأهمية الجودة.					
6	مردودات زبائنكم من المنتجات منخفضة.					
7	تتعدد مراحل الرقابة بتعدد مراحل الإنتاج.					
<b>ثالثا : المرونة</b>						
1	لشركتكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات وفقا لحاجة السوق ورغبات الزبون.					
2	معظم المعدات تجري عليها عمليات متعددة.					
3	يمكن لمعدات الشركة إنتاج أكثر من سلعة.					
4	يمكن للشركة مواجهة الطلب المتزايد كما ونوعا.					
5	يمكن تطوير معدات الشركة بتكاليف منخفضة.					
<b>رابعا : الوقت والتسليم</b>						
1	تلبي شركتكم طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.					
2	للعاملين القدرة على تنفيذ جداول الإنتاج في الوقت المحدد.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	تستخدم شركتكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة .					
4	تلتزم شركتكم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن .					
5	تعتمد شركتكم برامج صيانة دقيقة لتقليل نسبة الأعطال في المعدات .					
6	يوجد بين صفوف العاملين وعي لأهمية الوقت.					
7	عمليات الصيانة تجري بصفة دورية.					
8	معدلات غياب العاملين منخفضة .					
9	معدلات تأخير العاملين منخفضة .					
10	تطلق شركتكم منتجات جديدة أسرع من المنافسين					
<b>خامسا : الإبداع والتطوير</b>						
1	تهتم شركتكم بالبحث والتطوير لتحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة .					
2	تشجع الشركة المبدعين في عملهم وتكافئهم .					
3	من أسباب تميز شركتكم مواردها البشرية .					
4	يوجد في شركتكم قسم للبحث العلمي والتطوير .					
5	سبق لشركتكم أن قامت بأبحاث السوق .					
6	هناك تواصل مباشر بين إدارة الشركة والعاملين.					
7	تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية.					
8	غالبا ما يتم الاستعانة بخبرات وكفاءات علمية.					



**University of Benghazi  
Faculty of Economics  
Department of Management**



# **Scope Of Libyan Manager's Awareness Of Competitive Priorities**

**A field Study in The Managers of Industrial Organization  
in Benghazi City**

**Prepared by :**

**Mohammed A.O. El Ferjany**

**Bachelor of Management - Faculty of Economics - Benghazi  
University – Fall 2005**

**Supervisor :**

**Dr. Abdelgader N. El Badri**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The  
Requirement of Master's Degree in Management , Faculty of  
Economics Benghazi University**

**Spring 2012**

## Abstract

This study aimed to identify the extent of awareness of Libyan managers and the importance of the concept of competitive antecedent in making a good competitive position (competitive advantage) for the organization against its competitors.

Population study was included 127 Libyan managers of industrial organizations in Benghazi city. Questionnaire forms were used to collect data on the subject of the study . one hundred twenty seven forms were distributed but only 116 form received and 7 form excluded due to invalidity for analysis. Therefore 109 form only suitable for statistical analysis. SPSS statistical packages was used to analyze the data to achieve the goals of study.

The most important results were as follow:

1. There is a reasonable level of knowledge of cost element by managers and its importance in making the competitive advantage of the organization . the overall average cost was 3.18 and this fall in category of (ok), with standard deviation of 0.335. it was clear evident that a large part of courses received by managers in the area of cost and how control it.
2. There is an acceptable level of knowledge with managers about details of quality element and its importance in making the competitive advantage of organization. The overall average of quality element was 3.38, which is located within the class (ok), with standard deviation 0.490. it was clear that a large part of courses that received by managers were in area of quality, particularly with regard to concept of total quality management system and international quality certificate (ISO).
3. There is a low level in details of knowledge of managers about flexibility element, awareness and their importance within the organizations. The overall average was 2.60, which located in category (not ok), with standard deviation 0.567. the researcher was noted that the organizations were characterized by routine in their production processes and how to conduct the work. Therefore, the organizations away from rapid responses and adaptation according to the wishes and needs of the customers and the market.

4. There is a low level in details of knowledge by managers about delivery element and awareness of its importance within the organizations. The overall average was 2.65, which is within the class (ok), with standard deviation 0.514. the researcher noted that high rates of delay and absence for workers. In addition there is no time table of production , consequently the customers cannot get their demands in quantity and in time, the determination of quantity and time of delivery was made by the organization not by the customers.
  
5. There is a low level in details of knowledge by managers about creativity element and awareness of its importance within the organizations. The overall average was 2.80, which is within the class (ok), with standard deviation 0.514. the researcher was noted that the absence of encouragement, rewards for creative people and poor channels of communication within the organizations. In addition the researcher was also noted that, the absence of role of scientific research and development with all new in industry even in the presence of department of research and development..

Finally, the study provided a set of recommendations that would improve the performance of organizations and raise awakened of important antecedents to improve the competitive level of overall performance of organizations.