

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

مقدم من الباحث

إكرامي محمد حمادة محمد

إشراف

د / منى محمد صالح غريب
مدرس إدارة الأعمال

أ.د / رانية عبد المنعم شمعة
أستاذة دكتور إدارة الإنتاج وبحوث العمليات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التشغيلية بأبعادها المتمثلة في (مرونة الآلات ، مرونة مناولة المواد ، مرونة المزيج الإنتاجي ، مرونة مسارات الإنتاج) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة ، التسليم ، الإحتفاظ بالعميل) للمنظمات ، حيث تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة شركات داخل قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس وهي (شركة العز لصناعة الصلب المسطح ، شركة السويس للصلب ، شركة حديد المصريين) وذلك لوجود فرن صهر بالشركات المبحوثة مما يعني إنتاج منتجات نصف نهائية ثم العمل على درفلتها وتحويلها لمنتجات نهائية ، أما عينة الدراسة فكانت من العاملين بإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الجودة والمخازن والمبيعات (فنيين ، مشرفيين ، رؤساء أقسام ، مهندسين ، مديرين) حيث تم توزيع ٣٠٦ إستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى المرونة التشغيلية والميزة التنافسية كان مرتفعا في الشركات المبحوثة ، كما أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية على الميزة التنافسية للمنظمات الثلاثة المبحوثة بإستثناء بعدي مرونة الآلات ومرونة مسارات الإنتاج .

Abstract :

This study aims to identify the impact of operational flexibility dimensions namely (machines flexibility, materials handling flexibility, production mix flexibility, production paths flexibility) on enhancing the competitive advantage dimensions namely (quality, delivery, customer retention) for organizations, where the study community consisted of Three companies within the iron and steel sector in Suez Governorate, which are (Al-Ezz Flat Steel Company, Suez Steel Company, Egyptian Steel Company) due to the presence of a melting furnace in the companies investigated, which means the production of semi-finished products and then working on rolling them and converting them into final products. Research sample, focused on workers in the production, operations, quality , stores and sales departments through (technicians, supervisors, head of departments , engineers, managers)

306 questionnaires were distributed, and the study reached several results, the most important of which is that the level of operational flexibility and competitive advantage was high in the companies surveyed, and the study also proved that there is a statistically significant effect of operational flexibility on the competitive advantage of the three organizations surveyed, with the exception of the dimensions of machine flexibility and flexibility of production paths.

المقدمة:

تواجه المنظمات والشركات العالمية بوجه عام والشركات المحلية بجمهورية مصر العربية بوجه خاص في وقتنا الحالي منافسة شديدة في الأسواق وتغيرات في الطلب وتغيرات في البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية ، وتطورات تكنولوجية تجعلها ملزمة بتطوير منتجاتها مما يتوافق مع متغيرات الطلب في السوق والعمل على إنتاجه بجودة عالية وبتكلفة تتناسب مع جودة منتجات المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لنفس المنتج وتسليم الكميات المطلوبة في الوقت المحدد ، وذلك لنتمكن من المحافظة على أرباحها بتوفير ميزة تنافسية لها وحيث أن إدارة المنظمات تعمل دوما على متابعة ومراقبة التغيرات المحيطة بها والعمل على كيفية مواجهة هذه التغيرات وذلك عن طريق مواءمة الاتجاهات المختلفة بالبيئة الخارجية والتي تتمثل في الفرص والتهديدات وبين نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ومن هنا تتضح أهمية المرونة للإدارة الحديثة للمنظمات حيث أن الشركات تستطيع أن تفعل ذلك من خلال دمج المرونة التشغيلية بمختلف عملياتها مما يتيح لها ميزة تنافسية تساعدها على البقاء في السوق والقدرة على المنافسة واعطائها سمعة طيبة من قبل العملاء والموردين وكافة الأطراف المشتركة في العمليات ، وللمرونة التشغيلية دور كبير في إدارة العمليات والإنتاج ولا يقتصر دورها على عملية بعينها بل يكن لها دور بارز على كافة العمليات الإنتاجية ، وتلعب المرونة دورا هاما في قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات سواء بالبيئة المحيطة أو بمتغيرات الطلب ، وتجعل المنظمة أكثر استجابة من غيرها ، ويأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة للمكتبة العربية دراسة متخصصة في تأثير المرونة التشغيلية على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، حيث أن الدراسة تطبق على قطاع من أهم القطاعات الصناعية وهو قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس لما يوليه من أهمية كبيرة بالنسبة للإقتصاد المصري (الخرزاعة، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات التي تحدثت عن المتغير المستقل "المرونة التشغيلية":

هدفت دراسة (سلطان ، ٢٠١٥) إلى التعرف على تأثير المرونة التصنيعية بأبعادها المتمثلة في (مرونة الآلات ، مرونة مناولة المواد ، مرونة الحجم ، مرونة المزيج ، مرونة العمليات ، مرونة التوسع) على الأداء التشغيلي للمنظمة بأبعاده (التكلفة ، الجودة ، الوقت) وذلك بالتطبيق على بعض شركات تصنيع المواد الغذائية التابعة للقطاع الخاص ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من مرونة الحجم ، مرونة العملية على الأداء التشغيلي للمنظمة ، بينما لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من مرونة الآلة ، مرونة مناولة المواد ، مرونة المزيج ، مرونة التوسع على الأداء التشغيلي للمنظمة.

بينما أشارت دراسة (الخرزاعلة ، ٢٠١٥) إلى التعرف على اثر المرونة التشغيلية بأبعادها (مرونة الآلات ، مرونة الحجم الإنتاجي ، مرونة مناولة المواد ، مرونة المزيج الإنتاجي ، مرونة مسارات الإنتاج) على أداء العمليات بأبعادها (الجودة ، التكلفة ، السرعة في التسليم) في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالقطاع الخاص ، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن مستوى المرونة التشغيلية وأداء العمليات كان مرتفعاً في الشركات المبحوثة بالإضافة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بالمرونة التشغيلية بأبعادها (مرونة الآلات ، مرونة مناولة المواد، مرونة مسارات الإنتاج) على أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بإستثناء بعدي مرونة الحجم الإنتاجي ، مرونة المزيج الإنتاجي).

وجاءت دراسة (Chaudhuri,2018) لمعرفة تأثير التكامل الداخلي الخارجي معاً ، وإدارة مخاطر سلسلة التوريد على مرونة التصنيع ، ومدى تأثير إدارة مخاطر سلسلة التوريد على العلاقة بين التكامل الداخلي والتكامل الخارجي ومرونة التصنيع ، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٤٣) مصنعا في أسيا لسنة ٢٠١٣ - ٢٠١٤ كجزء من إستبيان الإستراتيجية الدولية للتصنيع وقد توصلت النتائج إلى أن التكامل

الداخلي وإدارة مخاطر سلسلة التوريد لهما تأثير مباشر على مرونة التصنيع ، وأن إدارة مخاطر سلسلة التوريد تدبر العلاقة بين التكامل الخارجي والمرونة التصنيعية. دراسة (إسماعيل، ٢٠١٨) هدفت لمعرفة أثر مرونة التصنيع كمتغير مستقل بأبعاده (مرونة المسار ، مرونة التعامل مع المواد ، مرونة المزيج ، مرونة الآلات) على الأداء المنظمي كمتغير تابع بأبعاده (نمو المبيعات ، الحصة السوقية ، رضا العملاء ، التجديد والإبداع) حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في معمل طوب المناصير والبالغ عددهم (٢٥٠) فردا ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير لمرونة التصنيع بكافة أبعادها على الأداء المنظمي ، حيث وجد تأثير لمرونة التعامل مع المواد ومرونة الآلات في نمو المبيعات والحصة السوقية ورضا العملاء ، وأخيراً وجود تأثير لمرونة الآلات ومرونة التوجيه في التجديد والإبداع ، وأوصت الدراسة بالتركيز على مؤشرات الأداء التنظيمي في المعمل المبحوث مع زيادة الإهتمام بزيادة الحصة السوقية عن طريق إرضاء العملاء وتحقيق متطلباتهم.

ثم أشارت دراسة (الرقبيات، ٢٠١٨) للتعرف على أثر تكامل ممارسات سلاسل التوريد في مرونة التصنيع لدى شركات صناعة الأدوية البشرية في الأردن ، وإعتمد الباحث إستراتيجية المعاينة (المسح) ، وتم إختيار أربعة شركات من ستة عشر شركة لصناعات الأدوية في الأردن ، وقد بلغ عدد العاملين في هذه الشركات (٣٠٤) موظف ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لتكامل ممارسات سلاسل التوريد بأبعادها (الشراكات الإستراتيجية مع الموردين ، العلاقة مع العملاء ، جودة المعلومات ومستوى المشاركة بها) في مرونة التصنيع بأبعادها (المرونة التشغيلية ، ومرونة إطار العمل) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ثانيا الدراسات التي تحدثت عن المتغير التابع "الميزة التنافسية":

هدفت دراسة (السنوسي، ٢٠١٦) للتعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان ، تكون مجتمع الدراسة من (٧) مستشفيات ، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية ، الإستقلالية ، العدالة) في الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة ، الإبداع ، الجودة) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

بينما أظهرت دراسة (المخلافي، ٢٠١٦) أثر أبعاد البيئة الخارجية والمتمثلة في (العوامل التكنولوجية ، العملاء ، المنافسة) وأبعاد البيئة الداخلية المتمثلة في (الموارد البشرية ، نظم المعلومات ، ثقافة المنظمة) كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية والمتمثلة بأبعادها في (الجودة ، التكلفة ، التميز ، الإبداع ، الابتكار) كمتغيرات تابعة ، وتم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لأبعاد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على أبعاد الميزة التنافسية.

كما أشارت دراسة (عطية، ٢٠١٨) إلى تحليل أثر إدارة خبرة العميل على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بفلسطين ، ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٠.٠٥) لإدارة خبرة العميل بكامل أبعادها (تفاعل العميل ، الموظفين ، الموقع الإلكتروني ، عملية تقديم الخدمة الإلكترونية) على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الإنتشار).

ثالثا الدراسات التي تحدثت عن المتغيرين معا "المرونة التشغيلية والميزة التنافسية":

هدفت دراسة (داود، ٢٠١٦) لمعرفة أثر مرونة التصنيع المتمثلة في (مرونة مراحل التصنيع، مرونة المزيج ، مرونة المنتج ، مرونة العامل) على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة ، الجودة ، الإحتفاظ بالعميل ، الإبتكار) وذلك من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مرونة التصنيع وأثرها على الميزة التنافسية ، وتكون مجتمع الدراسة من أربعة شركات تابعين لوزارة الصناعة والمعادن ، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في جميع مديري الشركات ومن ينوب عنهم، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى مرونة التصنيع عالية في هذه الشركات ، حيث حصلت مرونة العامل على أعلى مستوى، في حين كان مستوى تحقيق الميزة التنافسية جيد إلا أنه أقل من مستوى مرونة التصنيع، وقد حصلت الجودة على أعلى مستوى ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية ، إضافة إلى ذلك أكدت الدراسة إلى أن الشركات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الإهتمام وتطوير مرونة التصنيع.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين لنا أن هناك دراسات تحدثت عن المرونة التشغيلية وأخرى تحدثت عن المرونة التصنيعية ، وبعد الإطلاع عليها وجدت أنها تحمل نفس المعنى وتقاس بنفس الأبعاد ، وأن الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التشغيلية قليلة مقارنة بالدراسات التي تحدثت عن الميزة التنافسية وعلى الرغم من معظم الدراسات أكدت على أهمية المرونة التشغيلية وأنها تلعب دورا كبيرا وهاما في قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المحيطة ببيئة العمل إلا أنه مازال العديد من المنظمات والشركات الصناعية لا تعي ذلك عن ما تعكسه المرونة التشغيلية من ميزات تنافسية تساعد المنظمات على الإستمرارية وتعزز من قدرتها التنافسية في هذا العصر الذي يتمتع بتنافس شديد وتطورات تكنولوجية عالية وأن جهة التطبيق في هذه الدراسة بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس فهي بمثابة الفجوة البحثية لهذه الدراسة وهذا ما زاد من إهتمام الباحث في تطبيق عنوان الدراسة على قطاع الحديد والصلب لمدى أهمية هذا القطاع محليا وعالميا ،

وما يعكسه هذا القطاع للإقتصاد المصري ولذلك يجب المتابعة الدائمة لكافة التغيرات التي تحدث في متطلبات العملاء والعمل على مواكبة هذه التغيرات وتلبية إحتياجات العملاء بالجودة والكمية والسعر والوقت المناسب ، حيث أن الإعتماد على قطاع واحد فقط ذو بيانات متجانسة يعطي نتائج مقبولة يمكن تعميمها ، وأن هذه الدراسة تمثل لجهة التطبيق حداثة في هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتأكد من مدى تطبيق المرونة التشغيلية بالشركات سالفة الذكر وللوقوف على مدى تأثيرها على تعزيز ميزة تنافسية للشركات ، حيث أكدت دراسات عديدة على أهمية المرونة التشغيلية في مجالات عديدة مثل (صناعة الأدوية ، صناعة المواد الغذائية ، صناعة الغزل والنسيج) ، قام الباحث بالاعتماد على قطاع تطبيقي واحد ذو بيانات متجانسة يعطي نتائج مقبولة يمكن تعميمها وذلك سعياً منه لمساعدة مسؤولي هذه الشركات فى تحقيق أهدافهم بأفضل الطرق ، وحيث أن صناعة الحديد والصلب تصنف كواحدة من أخطر الصناعات الثقيلة على مستوى العالم ، فقد توجب على الباحث أخذ ذلك فى الإعتبار حيث يسعى لكيفية تطبيق المرونة التشغيلية أهدأ فى الإعتبار بعض المعايير الهامة والتي من أهمها الحفاظ على سلامة الأفراد والمعدات مع توضيح كافة الخطوط العريضة لكيفية تطبيق المرونة التشغيلية داخل هذه الشركات ، ولما كان الباحث يعمل بهذا المجال ويستشعر بوجود هذه المشكلة ، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبناء على الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تطبيق المرونة التشغيلية فى قطاع الحديد والصلب بالشركات محل الدراسة بمحافظه السويس؟
- 2- ما مدى توافر الميزة التنافسية بقطاع الحديد والصلب بالشركات محل الدراسة بمحافظه السويس؟
- 3- ما هو أثر المرونة التشغيلية فى تعزيز الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة بمحافظه السويس؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس".

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر المرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس.
- التعرف على أهمية تطبيق المرونة التشغيلية للمنظمات بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس.
- التعرف على معوقات تطبيق المرونة التشغيلية بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تفيد المسؤولين عن إدارة المنظمات والشركات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة التشغيلية والميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس.
٢. إلقاء الضوء على أهمية المرونة التشغيلية بمختلف أبعادها للمنظمات والشركات الصناعية وما تعكسه من نتائج إيجابية تمثل ميزة تنافسية لها.
٣. السعي لإقناع المنظمات والشركات الصناعية بإعتماد إستراتيجية المرونة التشغيلية لإكتسابها ميزة تنافسية تساعدها على الإستمرارية والتميز والقدرة على مواجهة التنافس الشديد بينها وبين الشركات التي تعمل في نفس الصناعة.

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

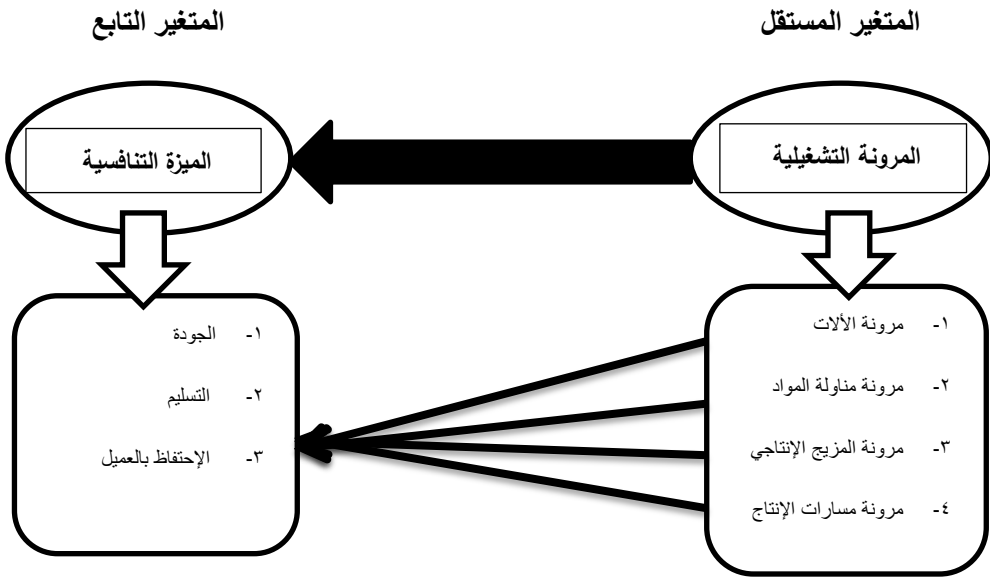
إكرامي محمد حمادة محمد

٤. إثراء المكتبة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة حول المرونة التشغيلية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

متغيرات ونموذج الدراسة:

- المتغير المستقل " المرونة التشغيلية " ويشمل الأبعاد التالية: (مرونة الآلات ، مرونة مناولة المواد ، مرونة المزيج الإنتاجي ، مرونة مسارات الإنتاج)
- المتغير التابع " الميزة التنافسية " ويشمل الأبعاد التالية: (الجودة ، التسليم ، الاحتفاظ بالعميل)

شكل رقم (١) " النموذج المقترح للدراسة "



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على دراستي الخزاعلة ٢٠١٥ وسلطان ٢٠١٥

منهجية الدراسة:

تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الأحصائي وذلك للوصول إلى التعرف على أثر المرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس.

مجتمع وعينة الدراسة:

أشتمل مجتمع الدراسة على ثلاثة شركات لصناعة الحديد والصلب بمحافظة السويس وهم (شركة السويس للحديد والصلب، شركة العز لصناعة الصلب المسطح ، شركة حديد المصريين) ، حيث أن هذه الشركات فقط تمتلك فرن قوس كهربائي لصناعة منتج نصف نهائي ومن ثم درفلنة لإنتاج المنتجات النهائية بعكس باقي الشركات داخل قطاع الحديد والصلب لأنها شركات درفلة فقط لاغير (أي أنها تعمل على إستيراد المنتج النصف نهائي وتحويله لمنتج نهائي من خلال أفران الدرفلة) ، أما عينة الدراسة فكانت تشمل إدارة (الإنتاج والعمليات ، الجودة ، التسليمات والمبيعات ، أقسام الصيانات والمخازن) ، وتم توزيع ٣٠٠ إستبانة على أفراد العينة.

إن مصطلح المرونة ظهر قبل أكثر من ٢٠٠٠ عام عندما أكد الجنرال الصيني (Sum Tzu) على أهمية المرونة لاعتبارها فن لإدارة الحروب (scarnati,1999,196) ، حيث عرف (اللامى،٢٠٠٨) المرونة بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لوقت التسليم وما ينتج عنه من تقليل الهدر في العمليات ، ومن هنا تم التركيز على مفهوم مرونة التصنيع حيث أنه يساعد المنظمات على تقليل الوقت والتكلفة (اسماعيل،٢٠١٨) ونظرا للتغيرات الكثيرة ببيئة العمل سواء كانت بالبيئة الخارجية أو بالبيئة الداخلية ، ونتيجة لتميز هذا العصر بشدة المنافسة وبتطورات تكنولوجية متقدمة أصبحت المرونة أساساً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التى قد تحدث ببيئة العمل، حيث يستوجب على المنظمات إرضاء العملاء وللحفاظ عليهم ونشر السمعة الطيبة منهم لدى هذه المنظمات وذلك من خلال تصميم منتجات تتوافق مع رغباتهم وحاجاتهم مع تغطية هذه الإحتياجات بإنتاج الكميات والجودة المطلوبة مع مراعاة عامل الوقت لتسليم المنتجات للعملاء فى الوقت

المحدد ، وذلك من خلال بناء علاقة قوية بين مرونة العمليات الداخلية والخارجية معا لى تساعد هذه العلاقة في قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات الطارئة والحد من تأثير تكاليف هذه التغيرات إذا حدثت ، لذا تحتاج كل منظمة لوضع خطة قوية تعتمد على مرونة العمليات الذكية لتمكنها من تلبية أنواع مختلفة من التغيرات الطارئة بحيث تغطى هذه الاستراتيجيات كافة أقسام المنظمة لتصبح أكثر فاعلية ، وربما يعنى هذا الأمر تغيير فى أداء العمليات من حيث المسار أو الطريقة التى تنتج بها لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمات وهو إرضاء العاملين وما يعود على المنظمة من أرباح كثيرة نظير ذلك مع تحقيق ميزة تنافسية لها تساعد على التميز والتواجد فى أعلى درجات المنافسة سواء كان محليا أو عالميا ، كما تبرز أهمية المرونة في حالة عدم اليقين (عدم التأكد) وتصبح ذات قيمة كبيرة وعلى العكس تماما أن اليقين يقلل من المخاطر والتهديدات (الخرزاعلة، ٢٠١٥)

مفهوم المرونة:

لا يوجد إتفاق محدد وموحد بين الأدبيات لمفهوم المرونة وذلك لأنه من الصعب وضع تصور محدد لها ، حيث يتغير مفهومها على حسب العلم الذى ندرسه أو نعمل به ، كما عرفتھا دراسة (الخرزاعلة، ٢٠١٥) بمدى قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية ونتاج منتجات بالكمية والجودة والتكلفة والوقت المناسب للإستجابة لرغبات العملاء مما يجعل الشركة قادرة على المنافسة ، ويمكن القول بأن المرونة بوجه عام هى سرعة الإستجابة لكافة التغيرات والتحديات التى تواجه المنظمة لتلبية كافة احتياجات العملاء.

أنواع المرونة (Types of flexibility):

وتم تلخيص أنواع المرونة بدارسة (الخرزاعلة، ٢٠١٥) كالتالى:

١. المرونة التنظيمية (Organizational flexibility):

تعنى المرونة التنظيمية قدرة المنظمة وقابليتها للتغيرات التى تواجهها لجعل عملياتها وهيكلا وأفرادها تتوافق مع هذه التغيرات لتتمتع كل العناصر بقدرات متنوعة لضمان أكثر من خيار واحد مع سهولة ربط هذه العناصر بإنسيابية وتمتعها بالفاعلية.

٢. المرونة الاستراتيجية (Strategic flexibility):

إن الاستراتيجيات الثابتة تؤدي إلى فشل الإدارات في عملية القيادة حيث مع كثرة تقلبات السوق يتحتم على المنظمات بوضع استراتيجيات متنوعة لكيفية مواجهة هذه التقلبات ، فالمرونة الإستراتيجية هي التي تعطى للمنظمات مساحة من الحرية في التعامل مع كل موقف على حدا(Psmore,1994).

٣. مرونة الموارد البشرية (Human resource flexibility):

وهي تعنى أن اعتماد إستراتيجية ثابتة للموارد البشرية أمر مستحيل نظراً لتغيرات ظروف العمل.

٤. المرونة المالية (Financial flexibility):

وتعنى ممارسة المنظمات للحرية المالية لها في إختيار العمليات ضمن إطار السياسات النقدية الحكومية والتشريعات والسياسات الضريبية في سوق رأس المال ، حيث تساعد هذه المرونة على تجنب المخاطر والتهديدات للمستثمرين وللمنظمات لوجود عمليات مالية متعددة الاستخدام.

٥. مرونة أنظمة المعلومات (Flexibility of information systems):

وتعنى قدرة المنظمة على التكيف مع أنظمتها وتعديلها طبقاً لمتطلبات السوق المتغيرة ، لذلك يجب على المنظمات وضع نظام يخدم الموظفين ومتخذي القرار بما يتوافق مع رغبات العملاء.

مفهوم المرونة التشغيلية:

عرفتها دراسة (الخزاعلة،٢٠١٥) بقدرة المنظمة على مواجهة جميع التغيرات غير المتوقعة، كما عرفتها دراسة (إسماعيل،٢٠١٨) بقدرة المنظمة على التكيف بشكل ناجح مع المتغيرات سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية، بينما أعتبرتها دراسة (الرقبيات،٢٠١٨) السلاح الرئيسي للمنافسة وأن دورها لا يقتصر فقط على تمكين المنظمة من الإستجابة السريعة للتغيرات بل إنه يتعدى ذلك ليجعل المنظمة كيان كبير قادر على إستغلال الفرص وإستثماراتها، وعرفتها هذه الدراسة بأنها تعني قدرة

المنظمة على التخطيط والتنسيق المسبق لمواجهة كافة التغيرات التي قد تحدث ببيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

أهمية المرونة التشغيلية (The importance of operational flexibility):

ذكرت دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨) أهمية المرونة التشغيلية في النقاط التالية:

- (١) تعد أحد الأبعاد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وذلك لكونها عنصراً فعال وأساسى فى قدرة المنظمة على المنافسة محلياً كان أو عالمياً.
 - (٢) أحد الوسائل الهامة التي تدعم إدارة المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرار بما يتوافق مع متطلبات العملاء المتغيرة.
 - (٣) الحفاظ على مركز المنظمة التنافسي ودعمه على المدى الطويل ، وذلك عن طريق التغلب على التحديات مقارنة بمنافسيها.
- وأضافت دراسة (الخرزاعلة، ٢٠١٥) نقطة توضح كيفية التغلب على هذه التحديات وهي: أن المرونة التشغيلية تقوى مركز وقوة المنظمة في القدرة على مواجهة التغيرات السريعة والتهديدات والتحديات التي تواجهها ، وذلك من خلال العمل على تقليل الوقت والجهد والتكلفة دون أي تأثير على كمية الإنتاج المجدولة.
- ### **مفهوم الميزة التنافسية:**

عرفتها دراسة (المخلافى، ٢٠١٦) تتميز المنظمة لتصبح قادرة على تلبية كافة إحتياجات عملائها وتميزها عن غيرها من المنافسين ، كما أشارت لها دراسة (السنوسي، ٢٠١٦) قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات تتميز عن نظيرها بالأسواق ، بينما عرفتها دراسة (عطية، ٢٠١٨) بقدرة المنظمة على تحقيق حاجات العملاء ، وترى هذه الدراسة أن الميزة التنافسية تعني إتاحة ميزة للمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة وتساعد على الحفاظ على مكانتها في الأسواق.

أهمية الميزة التنافسية (The Importance of Competitive Advantage):

حيث أشارت دراسة (السنوسي، ٢٠١٦) لأهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- تعتبر أداة لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة من خلال المنظمات الأخرى المنافسة لها ، وذلك من خلال متابعة التغيرات التي قد تحدث والقيام بتنمية هذه الميزة وتطويرها.
- تعد معيارا هاما لنجاح المنظمات وذلك نتيجة لإفراز نماذج جديدة لهذه الميزة غير التي اعتادوا عليها باقي المنظمات المنافسة.
- تعتبر عاملا جوهريا لمختلف المنظمات كونها الأساس الذى يصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمات.
- كما أضافت دراسة (كردي، ٢٠١٨) أنها:
- تعد تفوقا وتعطى أفضلية للمنظمة على منافسيها ، وبالتالي تعطى للمنظمة عدة مكاسب (الاستمرارية والابتكار ، زيادة الربحية ، الاحتفاظ بالعميل).
- تؤثر بالإيجاب على العملاء واختياراتهم ، وتؤثر أيضا في كافة المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم على استمرارية وتطوير التعامل.
- وأخيرا أكدت دراسة (المخلافي، ٢٠١٦) على أنها تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتساعد على اكتسابها أعلى حصة سوقية مقارنة بمنافسيها.

خصائص الميزة التنافسية (Characteristics of competitive advantage):

ذكرت دراسة (المخلافي، ٢٠١٦) أن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- (١) أن تتصف بالمرونة ، بمعنى أنه يمكن إستبدال ميزة تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر توافقاً مع التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- (٢) أن تصل بالمنظمة لتحقيق أهدافها وأن تحقق لها الأفضلية على منافسيها.
- (٣) أن تتصف بالإستدامة ، أى أن تكون دائماً ما تحقق الأفضلية على المدى الطويل.
- (٤) أن تكون متجددة ، أى أن تكون متابع جيد للتغيرات البيئية من جهة وقدراتها الحالية من جهة أخرى وتسعى للتوافق بينهم.
- (٥) أن تعمل دائماً على جذب العملاء والإحتفاظ بهم.

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

إبراهيم محمد حمادة محمد

كما أضافت دراسة (السنوسي، ٢٠١٦) بأنها لا يتم تقليدها بسهولة ، لأن المعرفة التي تمتلكها المنظمة تكون خاصة بها ومختلفة عن باقي المنظمات.
الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أهمية الفقرة ومستوي الفقرة للإجابة عن السؤال الأول والثاني وفيما يلي نتائج الإجابة عن السؤالين:
- الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: " ما مدى تطبيق المرونة التشغيلية في قطاع الحديد والصلب بالشركات محل الدراسة بمحافظة السويس؟"

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات ومستوي الموافقة لإجابات عينة الدراسة عن المرونة التشغيلية في قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس

م	العبارة	الاستبيان	درجة الموافقة					الاحتراف المعاري	الاهمية النسبية	درجة التطبيق
			اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفقا			
مرونة الآلات										
١	تمتاز الآلات المستخدمة بسهولة اعدادها وتثبيتها لإنتاج المنتجات باعلى جودة ممكنة	التكرار	١٥٢	١٤	١٣٩	١٥	٢	٠.٥٩	٨٨.٨٩	كبيرة
		النسبة	٤٩.٧	٤٥.٤	٤.٦	٠.٣	-			
٢	تتوافر لدينا الات مجهزة لتشغيل في ظل الظروف غير العادية	التكرار	١٢٧	١١٥	٢٧	٣٠	٧	١.٠٤	٨١.٢٤	كبيرة
		النسبة	٤١.٥	٣٧.٦	٨.٨	٩.٨	٢.٣			
٣	يتم تجهيز واعداد الآلات بصفة دائمة لاستيعاب التغيرات لارضاء العملاء والاحتفاظ بهم	التكرار	١٩٨	٩٠	١٧	١	-	٠.٦١	٩١.٦٩	كبيرة
		النسبة	٦٤.٧	٢٩.٤	٥.٦	٠.٣	-			
مرونة متأنلة المواد										
٤	يؤثر اختيار مسار التعامل في نقل المواد بشكل ايجابي في إنتاج المنتجات بأعلى جودة ممكنة	التكرار	١٥٥	٧٨	٧١	٢	-	٠.٨٣	٨٥.٢٣	كبيرة
		النسبة	٥٠.٧	٢٥.٥	٢٣.٢	٠.٧	-			
٥	نظام متأنلة المواد المستخدم لديه القدرة على تسليم الكميات المطلوبة بالوقت المحدد	التكرار	١٣٦	٩١	٧٩	-	-	٠.٨١	٨٣.٧٢	كبيرة
		النسبة	٤٤.٤	٢٩.٧	٢٥.٨	-	-			

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

إكرامي محمد حمادة محمد

كبيرة	٨٣.٦٦	٠.٨٤	٤.١٨	-	-	٨٦	٧٨	١٤٢	التكرار	نظام مناولة المواد المستخدم لديه القدرة على تسليم الكميات المطلوبة بالوقت المحدد	٦
				-	-	٢٨.١	٢٥.٥	٤٦.٤	النسبة		
مرونة المزيج الإنتاجي											
كبيرة	٩١.٣٧	٠.٦١	٤.٥٧	-	-	٢٠	٩٢	١٩٤	التكرار	تقوم الشركة بإنتاج نماذج تجريبية لمنتجات جديدة من حين لآخر للإنتاج بأعلى جودة ممكنة	٧
				-	-	٦.٥	٣٠.١	٦٣.٤	النسبة		
كبيرة	٩٣.٧٩	٠.٥٥	٤.٦٩	-	١	١١	٧٠	٢٢٤	التكرار	تقوم الشركة بإنتاج أكثر من منتج لتسليم كل الكميات المطلوبة بالوقت المحدد	٨
				-	٠.٣	٣.٦	٢٢.٩	٧٣.٢	النسبة		
كبيرة	٩٤.٠٥	٠.٥١	٤.٧٠	-	-	٨	٧٥	٢٢٣	التكرار	تستطيع الشركة إنتاج تشكيلة متنوعة من نفس المنتج متى تطلب الأمر ذلك لإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم	٩
				-	-	٢.٦	٢٤.٥	٧٢.٩	النسبة		
مرونة مسارات الإنتاج											
كبيرة	٩٢.٠٩	٠.٥٩	٤.٦٠	-	-	١٨	٨٥	٢٠٣	التكرار	تمتلك الشركة القدرة على تغيير مسار الإنتاج مراعاة بمعايير ومواصفات الجودة المطلوبة	١٠
				-	-	٥.٩	٢٧.٨	٦٦.٣	النسبة		
كبيرة	٨٨.١٦	٠.٦٨	٤.٤١	-	-	٣٤	١١٣	١٥٩	التكرار	تمتلك الشركة القدرة على استخدام طرق بديلة لإنتاج الكميات المطلوبة وتسليمها بالوقت المحدد	١١
				-	-	١١.١	٣٦.٩	٥٢	النسبة		
كبيرة	٩٠.٠٦	٠.٦٥	٤.٥٠	-	١	٢٤	١٠١	١٨٠	التكرار	يمكن التعديل على مراحل الإنتاج بسهولة للتوافق مع التغير في متطلبات العملاء	١٢
				-	٠.٣	٧.٨	٣٣	٥٨.٨	النسبة		

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد ان اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد مرونة الآلات ما بين (٤.٥٨-٤.٠٦) ويعني ذلك ان العوامل التي ساعدت على مرونة الآلات تتم تطبيقها بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، كما نجد أن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد مرونة مناولة المواد ما بين (٤.٢٦-٤.١٨) ويعني ذلك ان العوامل التي ساعدت على مرونة مناولة المواد تتم تطبيقها بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، كما نجد أن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد مرونة المزيج الانتاجي ما بين (٤.٧٠-٤.٥٧)

ويعني ذلك ان العوامل التي ساعدت على مرونة المزيج الانتاجي تتم تطبيقها بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، كما نجد ان اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد مرونة مسارات الانتاج ما بين (٤.٤١-٤.٦٠) ويعني ذلك ان العوامل التي ساعدت على مرونة مسارات الانتاج تتم تطبيقها بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، وهذه النتائج تشير الي ان شركات الحديد والصلب في محافظة السويس تطبق المرونة التشغيلية بدرجة كبيرة ، حيث كانت أعلى الأبعاد تحقيقاً للتطبيق بأعلى مستوى هو بعد مرونة المزيج الإنتاجي ، وأقلها هو بعد مرونة مناولة المواد ، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (دار عامر، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن مستوى المرونة التصنيعية بأبعادها المتمثلة في (مرونة التعديل ، مرونة الألات ، مرونة التوجيه ، مرونة العمليات) كان مرتفعاً بشركات صناعة الأدوية البشرية بالأردن ، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخرزاعلة، ٢٠١٥) والتي أثبتت أن مستوى المرونة التشغيلية بأبعادها المتمثلة في (مرونة الألات ، مرونة مناولة المواد ، مرونة مسارات الإنتاج ، مرونة المزيج الإنتاجي) كان مرتفعاً في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالقطاع الخاص ، حيث حقق بعد مرونة مسارات الإنتاج أعلى مستوى وكان المتوسط الحسابي له (٤.٠٥)، وأقل هذه الأبعاد تحقيقاً هو مرونة الألات حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٤٣) ، كما تشابهت هذه النتائج مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن مستوى مرونة التصنيع بأبعادها (مرونة الألات ، مرونة مناولة المواد ، مرونة المزيج الإنتاجي ، مرونة التوجيه) كان مرتفعاً وذلك في معمل طوب مجموعة المناصير الأردنية ، وبعد توضيح الإتفاق والتشابه بين إرتفاع مستوى تطبيق أبعاد المرونة التشغيلية في هذه الدراسة والدراسات السابقة مع مختلف جهات التطبيق ، أراد الباحث التنويه عن أهمية قياس هذه الأبعاد بالشركات المبحوثة ومدى تأثيرها على الأداء وتحقيق الأهداف ، حيث أن الترابط والتناغم بين هذه الأبعاد يعمل على وصول هذه الشركات

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

إكرامي محمد حمادة محمد

لمستوى أعلى يساعدها على إستمرارية التواجد بقوة في المنافسة والتطوير بها يعزز المزايا التنافسية للشركات.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: " ما مدى توافر الميزة التنافسية في قطاع الحديد والصلب بالشركات محل الدراسة بمحافظة السويس؟ "

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ومستوي الموافقة لإجابات عينة الدراسة عن الميزة التنافسية في قطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس:

م	العبارة	الاستب يان	درجة الموافقة					الدرجة التوافق	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			اتفق كليا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا				
الجودة											
١	معدلات توافق المنتجات للمواصفات المطلوبة قياسية.	التكرار	٢٢٦	٧٤	١١	-	-	٤.٦٩	٠.٥٣	كبيرة	
			٧٢.٢	٢٤.٢	٣.٦	-	-				
٢	نسبة الإنتاج المعيب الي اجمالي الإنتاج قليلة.	التكرار	١٩٨	٨٥	٢٢	١	-	٤.٥٧	٠.٦٤	كبيرة	
			٦٤.٧	٢٧.٨	٧.٢	٠.٣	-				
٣	يتم العمل على تحسين المكونات المختلفة للمنتجات باستمرار.	التكرار	٢١٤	٧٩	١٢	١	-	٤.٦٥	٠.٥٧	كبيرة	
			٦٩.٩	٢٥.٨	٣.٩	٠.٣	-				
التسليم											
٤	نسبة الطلبات التي تم تسليمها الي العملاء في الموعد المحدد الي اجمالي الطلبات مرتفعة.	التكرار	١٧٢	٥٠	٨٤	-	-	٤.٢٩	٠.٨٧	كبيرة	
			٥٦.٢	١٦.٣	٢٧.٥	-	-				
٥	تحرص الشركة على توصيل المنتج للسوق حسب الجدول الزمني دون أي تأخير.	التكرار	١٨٧	٣٨	٨١	-	-	٤.٣٥	٠.٨٧	كبيرة	
			٦١.١	١٢.٤	٢٦.٥	-	-				

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

إكرامي محمد حمادة محمد

كبيرة	٨٧.٤٥	٠.٨٤	٤.٣٧	-	-	٧٣	٤٦	١٨٧	التكرار	تحرص الشركة على السرعة في تلبية توفير متطلبات واحتياجات العملاء	٦
				-	-	٢٣.٩	١٥	٦١.١	النسبة		
الاحتفاظ بالعميل											
كبيرة	٨٦.٢٧	٠.٨٣	٤.٣١	-	١	٧٠	٦٧	١٦٨	التكرار	تحرص الشركة على الاستجابة لمتطلبات العملاء باستمرار	٧
				-	٠.٣	٢٢.٩	٢١.٩	٥٤.٩	النسبة		
كبيرة	٨٧.٣٢	٠.٨٤	٤.٣٧	-	-	٧١	٥٢	١٨٣	التكرار	الوفاء بتغطية كافة احتياجات ومتطلبات العملاء بالوقت المحدد	٨
				-	-	٢٣.٢	١٧	٥٩.٨	النسبة		
كبيرة	٨٧.٧١	٠.٨٤	٤.٣٩	-	-	٧٠	٤٨	١٨٨	التكرار	الوفاء بتغطية كافة احتياجات ومتطلبات العملاء بالجودة المطلوبة.	٩
				-	-	٢٢.٩	١٥.٧	٦١.٤	النسبة		

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد الجودة ما بين (٤.٥٧-٤.٦٩) ويعني ذلك ان العوامل التي ساعدت على الجودة متوافره بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، كما نجد أنه قد تم ترتيب أهمية العبارات تبعا للمتوسط الأعلى، وان اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد التسليم ما بين (٤.٢٩-٤.٣٧) ويعني ذلك ان بعد التسليم متوافر بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات)، كما نجد أنه قد تم ترتيب أهمية العبارات تبعا للمتوسط الأعلى، وان اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة بدرجة كبيرة والموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات في بعد الاحتفاظ بالعميل ما بين (٤.٣١-٤.٣٩) ويعني ذلك ان بعد الاحتفاظ بالعميل متوافر بدرجة كبيرة حيث كانت المتوسطات في اغلب العبارات اكبر من المتوسط العام (٣ درجات) ، وهذه النتائج تشير الي ان شركات الحديد والصلب في محافظة السويس تتوافر الميزة التنافسية فيها بدرجة كبيرة ، حيث كانت أعلى الأبعاد تحقيقاً للتطبيق لأعلى مستوى هو بعد الجودة ، وأقلها هو بعد التسليم ، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الروسان، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها

التمثلة في (المرونة ، النوعية ، الإبداع ، التكلفة ، توظيف تكنولوجيا المعلومات) في سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم بعمان كان مرتفعاً ، كما وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (المخلافي، ٢٠١٦) والتي أكدت أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (محور الإبداع والإبتكار ، التكلفة ، الجودة ، التميز) في المنظمات الصناعية اليمينية محل الدراسة كان مرتفعاً ، وإتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة (عطية، ٢٠١٨) التي بينت أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة ، التكلفة ، المرونة والإنتشار) في قطاع الإتصالات بفلسطين كان مرتفعاً ، وبعد إيضاح التشابه والإتفاق بين إرتفاع مستوى تطبيق الميزة التنافسية بالدراسة الحالية والدراسات السابقة ، يرى الباحث أن الهدف الأسمى لأي منظمة هو تحقيق الأهداف ، وأن النجاح في تحقيق الأهداف له عدة متطلبات ومعايير يجب العمل على توفيرها والعمل على تطويرها ، وأنه إذا عملت المنظمة على الإحتفاظ بالعميل من خلال رضاه التام عن تسليم المنتج أو الخدمة بالجودة والكمية والسعر والوقت المناسب أدى ذلك في النهاية لنشر سيرة طيبة عن المنظمة تجعلها تحافظ على عملائها بل ويزداد عدد عملائها مما يعزز من تواجد ميزة تنافسية تجعلها تنافس بقوة كل المنظمات المنافسة لها.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر المرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية بقطاع الحديد والصلب وكذلك استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار للتأكيد على نتائج الدراسة وفيما يلي نتائج الفرض:

جدول (٣)

يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية بقطاع الحديد والصلب

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	القيمة المحسوبة t	مستوي الدلالة Sig
الثابت	-		٧.٤٧٥	٣.٨٣٤	٠.٠٠٠
إثر مرونة الآلات	٠.٠٠٣	٠.٠٠	٠.١١	٠.٠٩٢	٠.٩٢٧
أثر مرونة مناولة المواد	٠.٧٧١	٠.٥٩	١.٨٣٤	٢١.٩١١	٠.٠٠٠
إثر المزيج الإنتاجي	٠.١٤٦	٠.٠٢	٠.٥٦٧	٤.٠٣٠	٠.٠٠٠
أثر مسارات الانتاج	٠.٠٢٧	٠.٠٠٧	٠.٠٩٤	٠.٧١٧	٠.٤٧٤
القيمة الإحصائية ل F=183.44 المعنوية=0.000					

يتبين من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية وتعزيز الميزة التنافسية في شركات الحديد والصلب بمحافظة السويس، اذا بلغت معاملات الارتباط (٠.٠٠٣)، (٠.٧٧١)، (٠.١٤٦)، (٠.٠٢٧) على التوالي

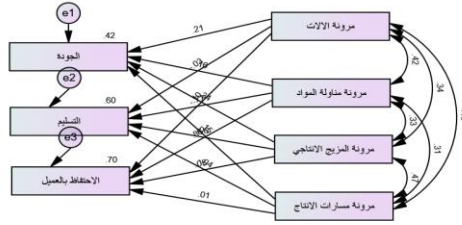
عند مستوي (0.05)، ومعاملات تحديد بلغت (0.00)، (0.09)، (0.02)، (0.07) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.11)، (1.834)، (0.567)، (0.094) على التوالي وهذا يعني ان الزيادة بقيمة واحدة في تبني مرونة الآلات، تبني مرونة مناولة المواد، تبني مرونة المزيج الإنتاجي، تبني مرونة مسارات الانتاج يؤدي الي زيادة في تحقيق الشركات للميزة التنافسية بقيمة (0.092)، (21.911)، (4.030)، (0.717) على التوالي ولكل متغير، وتؤكد معنوية هذه العلاقة القيمة الاحصائية F وهي دالة عند مستوي الدلالة (0.05)

وعليه تقبل الفرضية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بقطاع الحديد والصلب بمحافظة السويس" ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (داود، 2016) والتي أثبتت أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية على الميزة التنافسية للشركات المبحوثة والتابعة لوزارة الصناعة والمعادن بدولة العراق ، وبناء على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع وتتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي

$$Y=a+b_2x_2+b_3x_3$$

$$=7.475+1.834x_2+0.567x_3$$

والشكل التالي رقم (٢) يوضح النموذج المقترح بتأثير العوامل الأربعة دون حذف أي منهما:



النموذج المقترح للعلاقة بين المرونة التشغيلية والميزة التنافسية

توصيات الدراسة:

١. يوصي الباحث الشركات محل الدراسة ضرورة التركيز على إستراتيجية المرونة والعمل على دمجها لعملياتها للإرتقاء بأداء الشركات لما لها من أثر إيجابي على خلق ميزة تنافسية تساعدها على التواجد بأعلى مرتبات المنافسة.
٢. أهمية مراقبة الشركات لبيئة العمل الداخلية والخارجية معا لتحديد الفرص والتحديات والعمل على التكيف معها والقدرة على مواكبة التغيرات التي قد تحدث.
٣. البحث عن كل ما يخص المرونة التشغيلية والأهتمام به ، والعمل على تطور أبعادها التي تقاس بها من خلال إستخدام تكنولوجيا حديثة تتوافق مع تحقيق أهداف هذه المنظمات ، والعمل على تحسين منتجاتها ، ودراسة سلسلة الإمداد التي تخدمها للعمل على التنسيق الدائم والربط بين حلقاتها.
٤. الإهتمام الدائم بضرورة خلق ميزة تنافسية تخدم المنظمات وتحقق لها أهدافها.

المراجع:

Chaudhuri, A., Boer, H., &Taran, Y. (2018). Supply chain integration, risk management and manufacturing flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 690-712.

James T. scarnati, (1999)," Be yond technical Competence: The Fundamentals of Flexibility " *International Journal*,vol.7 no.7.

إسماعيل ، نواف رسول (٢٠١٨) " أثر مرونة التصنيع على الأداء المنظمى فى منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية فى معمل طوب مجموعة المناصير الأردنية " جامعة الإسراء الخاصة ، كلية الأعمال ، ص ١-١١٤ ، الأردن .

الخرزاعلة ، ألاء نصر (٢٠١٥) " أثر المرونة التشغيلية فى الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الأردنية " جامعة آل البيت ، كلية إدارة المال والأعمال ، ص ١-٩٣ ، الأردن .

الرقيبات ، محمد عبدالمجيد السهو (٢٠١٨) " تكامل ممارسات سلاسل التوريد وأثرها فى مرونة التصنيع فى شركات صناعة الأدوية الأردنية " جامعة العلوم الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، ص ١-١٦٥ ، عمان ، الأردن .

الروسان ، جعفر فالح عارف (٢٠١٥) " أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية فى الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم فى عمان " جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، ص ١-٢٠٨ ، الأردن .

السنوسي ، إدريس وائل (٢٠١٦) " أثر الحوكمة فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان " جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، ص ١-١٣٤ ، الأردن .

اللامى ، غسان قاسم (٢٠٠٨) "تقنيات ونظم معاصرة فى إدارة العمليات ، (ط١) ، مجلة دار الثراء للنشر والتوزيع بمدينة عمان ، الأردن .

المخلافى ، مازن محمد سرحان (٢٠١٦) " أثر التحليل البيئي فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية " جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، ص ١-٢٠٤ ، مصر .

" نموذج مقترح للمرونة التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات "

إكرامي محمد حمادة محمد

داود ، غسان قاسم (٢٠١٦) " أثر مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن " الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، ص ٦٠-٨٠، مج ٣٩ ، ع ١٠٦ ، العراق.

سلطان ، أشرف فؤاد السيد (٢٠١٥) " تأثير أبعاد المرونة التصنيعية على الأداء التشغيلي للمنظمة : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصري " جامعة طنطا ، كلية التجارة ، مجلة التجارة والتمويل ، ص ٣-٢٩ ، ع ٤ ، مصر.

كردي ، أحمد علي (٢٠١٨) " أثر تخطيط الإحتياجات من المواد MRP في الميزة التنافسية : دراسة حالة أدوية الحكمة" جامعة آل البيت ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، ص ١-٧٦ ، الأردن.

عطية ، خالد عبدالفتاح توفيق (٢٠١٨) " أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في فلسطين " جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، كلية الدراسات العليا ، ص ١-١١٠ ، الأردن .