



**The employ manage sustainable operations to achieve Excellence performance
Applied Study in the Union of Food Industries Ltd. / Babel**

توظيف ادارة العمليات المستدامة وابعادها لتحقيق الأداء المتميز
دراسة تطبيقية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة/ بابل

*م.د. زينب هادي معيوف

*م. ليث شاكر ابوطيخ

*م.د. أمير نعمة الكلابي

Abstract The research dealt with the management of sustainable operations through their dimensions (environmental protection, labor force, Supply chain, community contributions, governance, ethics and quality of products) as an independent variable, and Excellence performance through its dimensions (leadership, resources, employee motivation and customer satisfaction). The research included identifying the correlation and influence relationships between the main and secondary variables. The research included two main hypotheses for the measurement of correlation and effect relationships. It was applied in the Union of Food Industries Ltd. in Babil Governorate. The research was based on interviews and questionnaire to collect information. The research population was 168 workers, while the research sample was 122 workers, which were determined according to the equation (Steven K. Thompson, 2002: 10). The research used a set of statistical tools and tools for the purpose of processing The results were obtained by means of the statistical

package program (Spss, ver.20). The results of the statistical package (Spss, ver.20) were obtained and all the main and sub-variables of the sample were obtained. He concluded that producing high quality products in line with the customer's requirements will increase the customer's satisfaction in a way that leads to consumption of their products. For competitive products that do not have a rewarding quality level Products produced by the organization that researched. He recommended the need to focus on increasing competitiveness through the production of high-quality products that enable the organization to compete with the products of competitors that reach the customer easily as a result of Iraq's openness to the products of competitors that reach the Iraqi market easily and clearly.

Key: Sustainable operations management, Excellence performance.

المستخلص: تناول البحث ادارة العمليات المستدامة من خلال أبعادها (حماية البيئة، القوى العاملة، سلسلة التجهيز، مساهمات المجتمع، الحوكمة والأخلاق وجودة المنتجات) كمتغير مستقل، والاداء المتميز من خلال ابعاده (القيادة، الموارد، تحفيز العاملين ورضا الزبون) كمتغير تابع، وقد هدف البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسة والفرعية، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين لقياس علاقات الارتباط والتأثير، وتم تطبيقه في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، وقد اعتمد البحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات، وجهت استمارة الاستبيان الى عاملي الشركة، فبلغ مجتمع البحث (١٦٨) عاملاً، في حين بلغت عينة البحث (١٢٢) عاملاً إذ تم تحديدها بالاستناد إلى معادلة (Steven K. Thompson, 2002: 10)، وقد استخدم البحث مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية وذلك لغرض معالجة البيانات واختبار فرضياته، وقد استخرجت النتائج الاحصائية بوساطة برنامج الحزمة الاحصائية (Spss, ver.20)، وتوصل لوضوح جميع متغيراته الرئيسة والفرعية لدى العينة المبحوثة، وخلص إلى إن انتاج منتجات بجودة عالية تنسجم مع متطلبات الزبون سيزيد من رضا الزبون بطريقة تقوده الى استهلاك منتجاتهم والابتعاد عن المنتجات المنافسة، التي لا تمتاز بمستوى جودة مكافئ للمنتجات التي تنتجها المنظمة المبحوثة. وأوصى بضرورة التركيز على زيادة القدرة التنافسية عبر انتاج منتجات بجودة عالية تمكن المنظمة من منافسة منتجات المنافسين، التي تصل الى الزبون بسهولة نتيجة انفتاح العراق امام منتجات المنافسين التي تصل للسوق العراقية بسهولة واضحة.

المقدمة:

دفعت التطورات المتسارعة التي طرأت على قطاع أعمال القرن الحادي والعشرين المنظمات للبحث عن طرق جديدة تمكنها من تحقيق الاستقرار التنافسي على حساب منافسيها، ما حفز إدارتها على البحث المستمر عن آليات عمل تمكنها من الوصول الى مواردها النادرة بزمان وكلف قليلة، وضمان التنفيذ السليم لخططها الاستراتيجية وذلك بهدف تحقيق النجاح في إشباع متطلبات واحتياجات زبائننا بطريقة تضمن لها تحقيق رضاهم تجاه منتجاتها وضمان عدم الامتناع عن استهلاك هذه المنتجات وعدم ترك المنظمة والذهاب نحو استهلاك منتجات منافسيها بصورة تقود لتحقيق رضاهم تجاه المنظمة ومنتجاتها، وكل هذا لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن السعي نحو تحقيق أداء متميز يقود المنظمة لتحقيق التميز على المنافسين لها في القطاع نفسه لأزمان طويلة، وهذا لا يتم بمعزل عن التركيز على تطوير عملياتها الداخلية بطريقة تضمن لها عدم الاضرار بالبيئة الداخلية والخارجية، وتحسين ظروف عمل مواردها البشرية بطريقة تقود لتحفيزهم على أداء أعمالها بصورة صحيحة، وإعادة النظر بسلسلة التجهيز وذلك لضمان وصول منتجات إلى زبائننا بسرعة، وبعد أن تم الإحاطة أكثر بموضوعات البحث ولغرض تحقيق أهدافه سوف يتم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، سيخصص المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي للبحث، في حين سيخصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري، في حين سيخصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي، أما استنتاجات البحث وتوصياته سوف يخصص لها المبحث الرابع.

المبحث الاول

المبحث الأول / الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

نتيجة التحديات التنافسية غير المتوقعة، تواجه منظمات الأعمال ضغوطاً تنافسية متزايدة تقود بعضها إلى الفشل في مواجهتها ما يؤدي بها الى الانهيار وخسارة أسواقها وزبائنها وحصتها السوقية، في حين تقود التحديات نفسها الضغوط التنافسية لمنظمات أخرى لتحقيق التميز المستند إلى ادارة مستدامة للعمليات الداخلية التي سوف تمكنها حتما من تحقيق التميز بالأعمال على المستوى الداخلي والخارجي. إن الاضطراب البيئي المستمر الذي يواجه المنظمات عامة والمنظمة المبحوثة "شركة الاتحاد للصناعات الغذائية" خاصة ليست بمعزل عن هذه التحديات التي تؤثر على قدرتها على إنجاز مهامها المناطة بها بدقة عالية ما قد يحد من قدرتها على أداء أعمالها بدقة عالية يضمن بقاءها في المنافسة لمدة طويلة من الزمن، بعد أن تم توضيح مفصل حول مشكلة البحث، سيجري الآن صياغة مشكلة البحث الرئيسية وهي:

- "كلما استطاعت المنظمة تطبيق مضامين ومبادئ إدارة العمليات المستدامة كلما قاد ذلك إلى تحقيق أداء متميز يقودها الى تحقيق الاستقرار التنافسي" ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:
- ١- ما هي المرتكزات الفكرية لمتغير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها؟
 - ٢- ما هو التأصيل الفكري والمفاهيمي لمتغير الأداء المتميز وأبعاده؟
 - ٣- ما مستوى الاهتمام بمتغير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها؟
 - ٤- ما مدى وضوح متغير الأداء المتميز وأبعاده بالنسبة للعينة المبحوثة؟
 - ٥- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة العمليات المستدامة وأبعاده والأداء المتميز؟
 - ٦- ما مدى تأثير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها في الأداء المتميز؟

ثانياً: أهمية البحث Research Significance:

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث يتجه الباحثين نحو تحديد أهميته التي تكمن بصورة واضحة بأهمية متغيراته الرئيسية والفرعية بالنسبة للعينة المبحوثة والسعي الجاد نحو تعريف العينة المبحوثة بإمكانية إدارة العمليات المستدامة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة الذي سوف ينعكس إيجاباً على الأعمال التي تقوم بها المنظمة، إذ يمكن أن تؤكد النتائج النهائية على مستوى البحث أهمية العلاقات الإيجابية لإدارة العمليات المستدامة وأبعادها في تحقيق الأداء المتميز، وهذه النتائج من شأنها أن تساهم في إثارة انتباه القيادات الإدارية للمنظمة المبحوثة والمنظمات المنافسة لها من التركيز على توظيف جميع مواردها بما يضمن لها الوصول لأداء يميزها عن المنافسين عبر إعادة النظر بطبيعة عملياتها الداخلية وذلك بهدف ترقيتها لمستوى تستطيع من خلاله الوصول إلى التميز التنظيمي والتسويقي والاستراتيجي والبقاء في المنافسة أطول مدة ممكنة وتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا ضمن أوقات محددة مسبقاً.

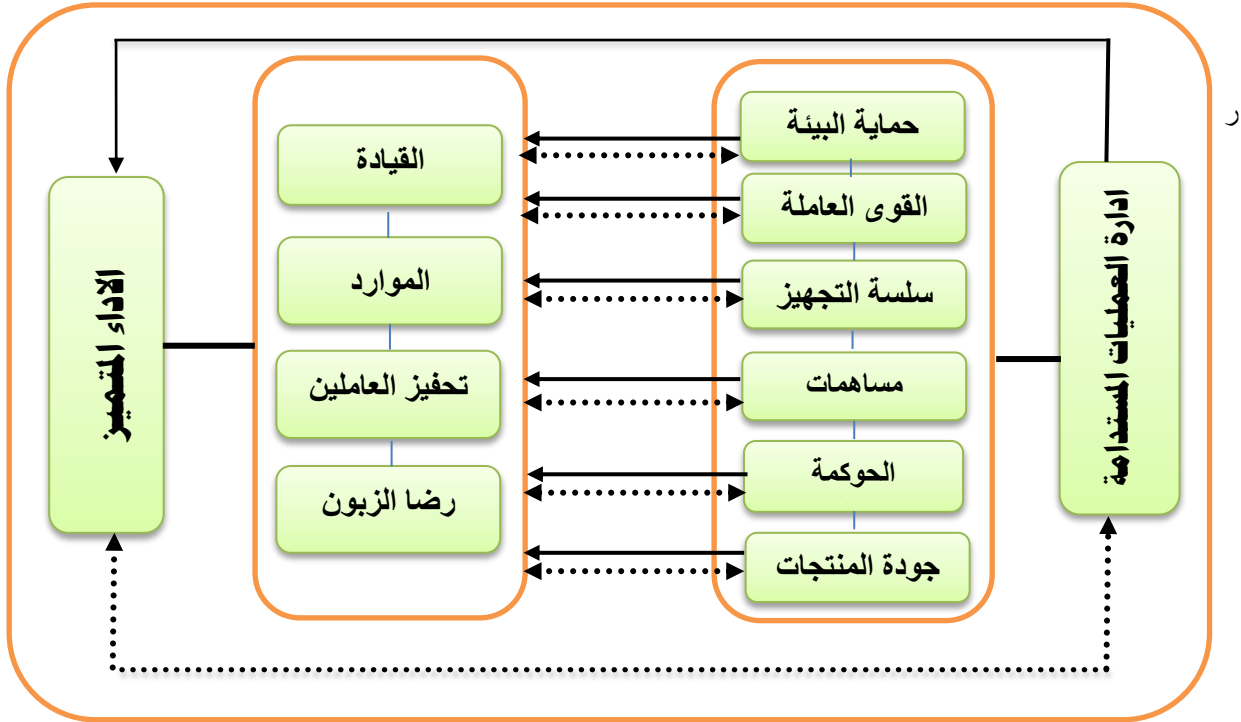
ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives:

- يمكن إجمال مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها عند الانتهاء من إعداد البحث:
- ١- تحديد المرتكزات الفكرية والمفاهيمية والفلسفية لمتغير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها.
 - ٢- تحديد التأصيل الفكري والمفاهيمي لمتغير الأداء المتميز وأبعاده.
 - ٣- تحديد مستوى الاهتمام بمتغير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها.
 - ٤- التعرف على مدى وضوح متغير الأداء المتميز وأبعاده بالنسبة للعينة المبحوثة.
 - ٥- تحديد علاقة الارتباط بين إدارة العمليات المستدامة وأبعاده والأداء المتميز.
 - ٦- تحديد مدى تأثير إدارة العمليات المستدامة وأبعادها في الأداء المتميز.

رابعاً: مخطط البحث Research Framework

صمم المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث الرئيسية وأهميته وأهدافه. واعتمد

الباحث في اختياره لمتغير ادارة العمليات المستدامة وابعاده على دراسة كل من (Piercy & Rich, ٢٠١٥: ٢٨٧)، فضلاً عن ذلك اعتمد الباحث اختياره لمتغير الاداء المتميز على (HeinrichR Kohlenberg, 2008). والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

يتضح من الشكل (١) أن المتغير المستقل: ادارة العمليات المستدامة تضمن ستة أبعاد (حماية البيئة، والقوى العاملة، وسلسلة التجهيز، ومساهمات المجتمع، والحوكمة والاخلاق وجودة المنتجات)، أما المتغير التابع: الاداء المتميز فيتضمن الابعاد: (القيادة، والموارد، وتحفيز العاملين ورضا الزبون).

خامساً: فرضيات البحث Hypotheses Research

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته واهدافه ومخططة الفرضي يتجه الباحثين نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي كما يلي :

١-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين إدارة العمليات

المستدامة والأداء المتميز على المستوى الكلي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد حماية البيئة والأداء المتميز على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد القوى العاملة والأداء المتميز على المستوى الكلي.

ت- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد سلسلة التجهيز والأداء المتميز على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد مساهمات المجتمع والأداء المتميز على المستوى الكلي.

ح- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحوكمة والاخلاق والأداء المتميز على المستوى الكلي.

- خ- توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد جودة المنتجات والاداء المتميز على المستوى الكلي.
- ٢-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لإدارة العمليات المستدامة في الاداء المتميز على المستوى الكلي، ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- توجد علاقة تأثير موجبة لبعد حماية البيئة في الاداء المتميز على المستوى الكلي.
- ب- توجد علاقة تأثير موجبة لبعد القوى العاملة في الاداء المتميز على المستوى الكلي.
- ت- توجد علاقة تأثير موجبة بين لبعد سلسلة التجهيز في الاداء المتميز على المستوى الكلي.
- ج-توجد علاقة تأثير موجبة بين لبعد مساهمات المجتمع في الاداء المتميز على المستوى الكلي.
- ح-توجد علاقة تأثير موجبة بين لبعد الحوكمة والاخلاق في الاداء المتميز على المستوى الكلي.
- خ- توجد علاقة تأثير موجبة بين لبعد جودة المنتجات في الاداء المتميز على المستوى الكلي.

سادساً:مقاييس البحث Research Measurements

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية، وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

جدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصادر المعتمدة
١	ادارة العمليات المستدامة (MPS)	حماية البيئة	Pe	٥-١	Piercy & Rich, 2014
		القوى العاملة	Wf	١٠-٦	
		سلسلة التجهيز	Sc	١٥-١١	
		مساهمات المجتمع	Cc	٢٠-١٦	
		الحوكمة والاخلاق	GE	٢٥-٢١	
		جودة المنتجات	Pq	٣٠-٢٦	
٢	الاداء المتميز (PE)	القيادة	Le	٣٥-٣١	Heinrich & Kohlenberg, 2008
		الموارد	So	٤٠-٣٦	
		تحفيز العاملين	Mw	45-41	
		رضا الزبون	Cs	٥٠-٤٦	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

سابعاً: حدود البحث Research Limits:

يمكن اجمال حدود البحث المكانية والزمانية والعلمية والبشرية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي:

١.الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث الحالي بشركة الاتحاد للصناعات الغذائية في محافظة بابل.

٢.الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بمدة إعدادة عمليا في شركة الاتحاد في محافظة بابل، التي شملت مدة

الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع

استمارات الاستبيان واسترجاعها التي امتدت من ٢٠١٩/١/٣ لغاية ٢٠١٩/٤/١٦.

٣. الحدود العلمية:

حدد البحث علمياً بما جاء به من تساؤلات وأهمية وأهداف.

٤. الحدود البشرية:

تمثلت هذه الحدود بجميع عاملي معمل الاتحاد للصناعات الغذائية في محافظة بابل.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث Community and sample search

يتكون مجتمع البحث من عاملي أقسام الانتاج والتسويق والصيانة في شركة الاتحاد للصناعات

الغذائية في محافظة بابل والذين يبلغ عددهم (١٦٨)، إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها

على وفق معادلة (Steven K. Thompson, 2002: 10):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة في أعلاه تم التوصل الى حجم العينة ($n \geq 117$) وعليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (١٣٥) استمارة، تم استرجاع (١٢٩) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (١٢٢) استمارة، وبنسبة استرجاع (٩٥%)، وهنا اصبح حجم العينة ($n = 122$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

تاسعاً: اختبار أداة البحث Test tool search

١. الصدق الظاهري:

من اجل التعرف على قدرة استمارة الاستبيان على قياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية واختبار مدى صلاحيتها كأداة رئيسة لجمع البيانات، عرضت استمارة الاستبيان الاولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة (الإحصاء الوصفي)، وذلك لغرض ابداء ملاحظاتهم حول التأكد من مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها فضلاً عن التعرف على مدى وضوح ودقة الفقرات، مع إمكانية تعديل وإضافة او حذف الفقرات بناءً على وجهة نظرهم، ولقد تم الأخذ بجميع التعديلات لتصبح استمارة الاستبيان النهائية كما موضح فقراتها في الجانب العملي .

٢- ثبات المقياس:

يعبر الثبات لقدرة الاستبيان على الحصول على النتائج نفسها وذلك لو تم إعادة وتكرار البحث في ظروف مشابهه باستخدام الاداة نفسها وعلى العينة نفسها، وقد تم التأكد من الثبات عبر معامل الثبات من خلال طريقة الاتساق الداخلي (CronBach Alpha) باستخدام (SPSS V.20)، وكما في الجدول (٢) الذي يوضح معاملاته على مستوى الأبعاد والمتغيرات وعلى المستوى الكلي للاستبيان وهو كما يأتي:

جدول (٢) معاملات لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	معاملات Cronbach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات Cronbach Alpha على مستوى الأبعاد	معاملات Cronbach Alpha على المستوى الكلي
١	إدارة العمليات المستدامة (MPS)	حماية البيئة	٠.902	0.909
		القوى العاملة	٠.٩٠٤	
		سلسلة التجهيز	0.912	
		مساهمات المجتمع	0.901	
		الحوكمة والاخلاق	0.898	
		جودة المنتجات	0.908	
٢	الاداء المتميز (PE)	القيادة	0.899	
		الموارد	0.903	
		تحفيز العاملين	0.903	
		رضا الزبون	0.902	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS V.20).

عاشراً: تعريف المصطلحات Definition terms

١. إدارة العمليات المستدامة: تعبر إدارة العمليات المستدامة عن منهج متقدم قائم على تبني ممارسات مبتكرة تهدف إلى تحقيق التكامل بين عوامل إدارة الموارد البشرية لتحفيزهم على أداء المهام اليومية بدقة عالية والتزام عالي بتحقيق المهام (Archibald & Crook, 2014:805).
٢. الاداء المتميز: ان الاداء المتميز عبارة عن توجه تنظيمي يهدف الى تحقيق التفوق المستدام في ممارسات إدارة الجودة والتميز في الأداء فضلا عن تعزيز ممارسات الإدارة عالية الأداء في جميع المنظمات التي تؤدي لتحقيق رضا العملاء وتحسين نتائج الأعمال (Evans, 2000:413).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة العمليات المستدامة Sustainable Operations Management

١. مفهوم إدارة العمليات المستدامة:

يعد مصطلح إدارة العمليات المستدامة من المصطلحات المعاصرة الذي ظهر في كتابات (Paul Kleindorfer) عام ١٩٨٠ فقد كان من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى أهمية هذا المصطلح التي تتعدى منظمات الاعمال لتصل الى اخلاقيات الأعمال ومشاركات الافراد والمجتمعات (Belvedere & Grando, 2016:2). في بداية نشوئها ركزت إدارة العمليات المستدامة على البحوث البيئية فقط، ثم تباعاً ازداد أهتمامها التأكيد على أهداف ومؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، وجودة المنتجات، بالإضافة إلى أهمية تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والممارسات التنظيمية، والتأكيد على تنفيذ عمليات مستدامة أكثر فاعلية من خلال إدارة سلسلة التوريد (Fu et al., 2016:3). ويرى (Piercy & Rich, ٢٠١٥:٢٨٧) ان إدارة العمليات المستدامة عبارة عن فلسفة عمل مشتركة

تطبق على نطاق منظمات الأعمال الهدف منها هو حل المشاكل، وتحسين أداء فرق العمل، ومراقبة الانتاج، وتحسين قابليات وقدرات العاملين من خلال ادخالهم بدورات عمل مكثفة تتناسب مع ما يقومون به من اعمال، وإشراكهم في أبداء آرائهم لتحسين عمليات الانتاج وتحسين السلامة وظروف العمل والحد من النفايات على خط الإنتاج وإعادة التدوير والمشاركة المجتمعية. أما (Gunasekaran1 et al.,2013:2) فيرى أن ادارة العمليات المستدامة تشير إلى التخطيط والتنسيق والسيطرة على جميع عمليات النظام، الذي يخلق او يضيف قيمة للعملاء بطريقة فعالة وبكلف منخفضة معاً، فلا ينبغي التأكيد فقط على خفض التكاليف، ولكن ينبغي أيضاً حماية البيئة من خلال خفض الانبعاثات عبر تفعيل مبدأ البصمة الالكترونية وتقليل كلف الخدمات اللوجستية العكسية وإعادة التصنيع للحد من التلف. لذلك فإن إدارة العمليات المستدامة عبارة عن منهج قائم على تبني ممارسات مبتكرة تهدف إلى تحقيق التكامل بين عوامل إدارة الموارد البشرية لتحفيزهم على أداء المهام اليومية بدقة من غير التأثير على عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Archibald & Crook,2014:805). ويرى الباحثين أن إدارة العمليات المستدامة تشير لكل ما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والسيطرة على مجموعة العمليات الداعمة للأنظمة التنظيمية التي تستطيع ان تخلق قيمة طويلة الامد للمنظمة.

٢. ابعاد ادارة العمليات المستدامة **Sustainable Operations Management Dimension** :
قدم كل من (Piercy & Rich, ٢٠١٥: ٢٨٧-289) أنموذجاً لتحديد الأبعاد الرئيسية لإدارة العمليات المستدامة والذي يتكون من ستة ابعاد رئيسية وهي، حماية البيئة، قضايا القوى العاملة، قضايا سلسلة التجهيز، مساهمات المجتمع، الحوكمة والاخلاق وجودة المنتجات، وسوف يتم الاعتماد على هذا الأنموذج في هذا البحث، كونه أكثر ملاءمة لأهداف البحث ومضامينه. وفيما يأتي توضيح لمضمون كل بعد من هذه الأبعاد الستة:

أ-حماية البيئة The Environment protection أصبحت مسألة حماية البيئة هاجس المنظمات العالمية والباحثين معاً. فبحسب (Patruti,2011:1) فإن التشريعات لم تعد كافية من اجل حماية البيئة من التجاوزات الكبيرة، بل إن الحل يكمن في التشديد على أهمية الملكية الخاصة التي سوف يتم حمايتها وفق المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها عالمياً. فالانسان والتكنولوجيا الحديثة هما من أهم مسببات التدهور البيئي (Mohammad,2011:10839). وفي إطار العمليات المستدامة فإن حماية البيئة يقصد بها كل العمليات التي تمارسها المنظمات وينتج عنها تأثيرات على البيئة، على سبيل المثال تلوث الهواء، والانبعاثات التي تنجم عن الانتاج والمواد المستخدمة في العمليات الانتاجية، والاستخدام السيء للطاقة، وكذلك الانبعاثات الناجمة عن النقل، والمواد المعاد تدويرها. مما يتطلب من المنظمات اتخاذ التدابير الرامية الى تقليل هذه الآثار بما يضمن المحافظة على البيئة وحمايتها من المخاطر.

ب- **القوى العاملة Workforce**: ترتبط القوى العاملة بكيفية تعامل المنظمة مع العاملين، ويشمل ذلك أربعة جوانب تخص الجوانب التشغيلية للعمل، الأول يقضي بتوفير بيئة عمل آمنة وظروف عمل جيدة، والثاني يخص عدالة الاجور، أما الثالث فيهتم بقضايا التنوع وعدم التمييز عند التوظيف، وأخيرا احترام العلاقات النقابية.

ب- **سلسلة التجهيز Supply chain**: برزت إدارة سلسلة التجهيز الخضراء كاستراتيجية لتحقيق الربح والحصول السوقية الكبيرة عن طريق خفض المخاطر والاثار البيئية، ورفع الكفاءة البيئية (Barve & Muduli, 2013: 1105). لذا فإن الاستدامة في سلسلة التجهيز تشمل القضايا المرتبطة بالقلق حول سلوك المنظمات مع بعض الجهات الخارجية، كأن تعتمد إلى التشغيل القسري للأطفال، متجاوزة بذلك حقوق الإنسان، او العلاقات مع المجهزين مثل الدفع في الوقت المحدد والتعاملات الصادقة، والاخلاق والنزاهة في الاعمال او دعم السلوك الايجابي للمجهزين. لذلك فان استراتيجية سلسلة التجهيز سوف تركز على بناء العلاقات طويلة الامد والوثيقة، وعالية الشفافية مع الموردين الهدف منها خفض التكاليف وتحقيق الجودة.

ت- **مساهمات المجتمع Community contributions**: إن المنظمات يجب أن تكون ذات تأثير ايجابي على المجتمع (Terziev, 2012: 71). وذلك من خلال تحقيق التوازن من مصالح مختلف أصحاب المصلحة بدلا من النظر الى تعظيم الارباح فقط (Serafeim, 2014: 18). ويظهر الأثر الإيجابي للمنظمة على المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تقديم الدعم الايجابي لشرائح منتخبة او انتهاج سياسية التبرع الخيري. إن الحفاظ على سمعة إيجابية في المجتمع المحلي هو جزء مهم من عملية بناء استراتيجية داخل المنظمات التي تهدف لتحقيق الاهداف.

ث- **الحوكمة والاخلاق Governance and ethics**: يشمل ذلك القضايا التي تتعلق بإدارة أنشطة المنظمة، مثلا بالاستثمار المسؤول اجتماعيا، والإفصاح العلني عن الأنشطة، ومدى وجود سياسة أخلاقية مكتوبة وواضحة، وضمان الامتثال. شفافية توفير المعلومات التنظيمية والتسويقية تدعم الاستدامة.

جودة المنتجات Product Quality: يتعلق هذا البعد بضمان أن المنتجات آمنة ومناسبة للغرض الذي صنعت من اجله، وهي ذات نوعية جيدة، وأن جميع أنشطة التسويق صادقة ومطابقة للمعايير واللوائح الحكومية والتنظيمية الموضوعية.

ثانيا: الاداء المتميز Excellence Performance

١. مفهوم الاداء المتميز:

تمارس المنظمات المعاصرة أعمالها في بيئة تنافسية غير مستقرة تتداخل فيها عوامل عديدة، بصورة يصعب التحكم بها او توقعها ما يحتم عليها تحقيق اداء متميز يمكنها من البقاء في المنافسة اطول مدة ممكنة. لذا فان الاداء المتميز يعكس قدرة المنظمة على تحسين ادائها العام من خلال تحسين المؤشرات الملموسة كالتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار، والربحية، وغير الملموسة

كالقيادة، والثقافات التنظيمية والإنتاجية لتصل من خلالها الى اداء يفوق الاخرين (Ab Hamid et al., 2012:2). يرى (Ab Hamid,2014:3) ان الاداء المتميز يوضح رغبة المدراء في استخدام مواردهم وطاقتهم المتوفرة بصورة علمية لغرض النجاح بتقديم منتجات بمستوى جودة ينسجم مع ما يُطلب مستقبلا ويكون قادراً على تحقيق رضا الزبون والسلامة التنظيمية والاستراتيجية. و يؤكد (Badri et al.,2005:1119) ان الاداء المتميز هو البوابة لتحقيق النجاح الشامل على مستوى المنظمات، التي كثيراً ما تستند على برامج ادارة الجودة كمعايير بالدريج التي تعزز الممارسات الكفيلة بضمان الاطار الشامل للأداء المتميز. و يرى (Alexander et al.,2007:2) أن الاداء المتميز يركز في الاساس على تبني طرق التحسين الهادفة لإعادة النظر بمواضع الضعف والتهديدات، وتحويلها الى مواضع قوة وفرص تدعم الاداء العام عبر الشروع في تصميم برامج مبتكرة، مراقبة وإدارة البرامج الحالية وتحسينها بناءً على اللسة الفنية والمهارية العالية، واستخدام التكنولوجيا الفائقة، والتأكيد على اهمية العمق المهني المستند على خبرة العاملين بعد مراقبة أداء الإدارة، ومراجعة الأداء ووضع استراتيجيات التنفيذ الفعالة. اما (Asif et al.,2012:2) فيرى أن الأداء المتميز يوضح مدى قدرة المنظمة على تطوير البنية التحتية والعمليات اللازمة لتحقيق التميز عبر بناء تصور تنظيمي واستراتيجي مستقبلي يستهدف مجالات التحسين التي ينبغي معالجتها في المستقبل. بينما يرى (Fry et al.,2016:1) أن الأداء المتميز يبين قدرة المنظمة على استخدام نموذج اعمال مبتكر يختلف على ما يطبقه المنافسين يكون قائم على تحقيق رفاه الموظف والمسؤولية الاجتماعية بصورة تدفع العاملين على اداء اعمالهم بصورة تقود لتحقيق أداء يتميز على المنافسين. في حين يرى (Evans,2000:413) أن الأداء المتميز عبارة عن توجه تنظيمي يهدف إلى تحقيق التفوق المستدام في ممارسات إدارة الجودة والتميز في الأداء فضلاً عن تعزيز ممارسات الإدارة عالية الأداء في جميع المنظمات التي تؤدي لتحقيق رضا العملاء وتحسين نتائج الأعمال جنباً الى جنب مع تعزيز الوعي بالجودة باعتبارها عنصراً متزايد الأهمية التنافسية ، وفهم متطلبات تحسين الأداء، وتقاسم المعلومات حول نجاح المنظمة والفوائد المستمدة من تنفيذ الاستراتيجيات المبتكرة لتحقيق الاداء المتميز.

٢. ابعاد الاداء المتميز Dimensions Of Excellence Performance:

اعتمد الباحثين على نموذج (HeinrichR Kohlenberg,2008) الذي اشار الى اربع ابعاد اساسية للأداء المتميز وهي القيادة ، الموارد، تحفيز العاملين ورضا الزبون والتي سوف يجري اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد:

أ- القيادة **Leadership**: تعرف القيادة بأنها محاولة التأثير على الآخرين لتحقيق الاهداف (Gibson et al., 2012:314; Colquitt et al.,2009:441)، اما من منظور الاداء المتميز فهي تعبر عن مدى قدرة المنظمات على استخدام انماط قيادية متميزة تستطيع التأثير بالعاملين وتحفزهم

على الانغراز اكثر بالعمل وتحقيق اداء عالي يضمن وصول المنظمة لأداء متميز يحسن من الموقع الاستراتيجي للمنظمة قياسا بالآخرين (Abu Hamid et al.,2012:3).

ب- الموارد Resources: يشار الى الموارد بأنها مخزون العوامل التي تمتلكها المنظمة وتمتلك القدرة على نشرها لتحقيق النتيجة النهائية المرغوب بها (Lieberman, & Helfat, 2002:725). ومن هذا المنظور فإن قدرة المنظمة على تحسين انتاجياتها من خلال تطبيق المعايير المهمة لقياس الفعالية التنظيمية بعد توفير الموارد المادية والمعلوماتية والبشرية، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد النادرة من أجل تحقيق النتيجة المنشودة وتعزيز الأداء التنظيمي الذي يعتمد على مستوى الإنتاجية التي تقود لربحية تدعم العمليات المستقبلية (Abu Hamid, 2014:13).

ت- تحفيز العاملين Employees Motivation: تعد الدافعية المحرك الأساس لحاجات الأفراد، وتعد الحاجات المحرك الذي يحفز السلوكيات نحو تلبيةها (McShane & Von 2007:92). ولتحقيق الاداء المتميز فان على المنظمة ان تستخدم نظم تحفيز متطورة قائمة على تشجيع وإلهام العاملين على اداء اعمالهم بدقة عبر استخدام نظم اجور ومكافآت مبتكرة تزيد من رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة والانعكاس اكبر بالعمل.

ث- رضا الزبون Customer Performance : ويعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات بمستوى جودة ينسجم مع ما يحتاجه الزبون بالزمان والمكان المناسبين ، إذ لا تستطيع منظمات الأعمال تحقيق الرضا من غير الاطلاع على تجربة الزبون السابقة لمنتجات المنظمة واداء المنتجات التي تم استهلاكها وكلفة الشراء التي يجب ان تتوافق مع حاجة الزبون، اذ غالبا ما تنجح المنظمات من تحقيق رضا الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة تلبي متطلبات تحقيق الاهداف التنظيمية والتسويقية والاستراتيجية (Alexander et al., 2007:9).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

يعرض هذا المبحث الجانب التطبيقي الذي سوف يتناول التحليل العملي الاستكشافي ووصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

اولا: التحليل العملي الاستكشافي :

١ - التحليل العملي الاستكشافي لمتغير ادارة العمليات المستدامة:

عند مراجعة الجدول (٣) نلاحظ ان قيم تشبعات الفقرات التي تتعلق بمتغير ادارة العمليات المستدامة البالغة (٣٠) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠.٥)، ما يؤشر لنا على انسجام عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير.

الجدول (٣) نسب التشبع لفقرات ابعاد ادارة العمليات المستدامة

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
حماية البيئة (Pe)	Pe1	٠.758	مميزة	القوى العاملة (Wf)	Wf1	٠.804	مميزة
	Pe2	٠.897	مميزة		Wf2	٠.704	مميزة
	Pe3	٠.814	مميزة		Wf3	٠.864	مميزة
	Pe4	٠.797	مميزة		Wf4	٠.787	مميزة
	Pe5	٠.865	مميزة		Wf5	٠.819	مميزة
سلسلة التجهيز (Sc)	Sc1	٠.872	مميزة	مساهمات المجتمع (Cc)	Cc1	٠.819	مميزة
	Sc2	٠.794	مميزة		Cc2	٠.749	مميزة
	Sc3	٠.903	مميزة		Cc3	٠.815	مميزة
	Sc4	٠.768	مميزة		Cc4	٠.840	مميزة
	Sc5	٠.755	مميزة		Cc5	٠.752	مميزة
الحوكمة والاخلاق (GE)	GE1	٠.870	مميزة	جودة المنتجات (Pq)	Pq1	٠.784	مميزة
	GE2	٠.734	مميزة		Pq2	٠.755	مميزة
	GE3	٠.775	مميزة		Pq3	٠.756	مميزة
	GE4	٠.881	مميزة		Pq4	٠.781	مميزة
	GE5	٠.747	مميزة		Pq5	٠.847	مميزة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver.20) (n = 122)

٢- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاداء المتميز:

توضح النتائج المعروضة في جدول (٤) نلاحظ ان قيم تشبعات فقرات متغير الاداء المتميز

والبالغة (٢٠) فقرة، وباعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) قد فاقت

تشبعاتها الحدود المسموح بها وهي (٠.٥) ما يعد مؤشراً على انسجام واضح لفقرات المتغير.

جدول (٤) نسب تشبع فقرات ابعاد الاداء المتميز

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات	البعد	الفقرات	نسب التشبع	تميز الفقرات
القيادة (LE)	LE1	٠.768	مميزة	الموارد (So)	So1	٠.800	مميزة
	LE2	٠.763	مميزة		So2	٠.766	مميزة
	LE3	٠.774	مميزة		So3	٠.681	مميزة
	LE4	٠.694	مميزة		So4	٠.772	مميزة

مميزة	٠.710	So5		مميزة	٠.693	LE5	
مميزة	٠.783	Cs1	رضا الزبون (Cs)	مميزة	٠.669	Mw1	تحفيز العاملين (Mw)
مميزة	٠.785	Cs2		مميزة	٠.856	Mw2	
مميزة	٠.780	Cs3		مميزة	٠.912	Mw3	
مميزة	٠.792	Cs4		مميزة	٠.866	Mw4	
مميزة	٠.812	Cs5		مميزة	٠.885	Mw5	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver.20) (n = 122)

ثانياً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

١. المتغير المستقل : ادارة العمليات المستدامة

تم قياس متغير ادارة العمليات المستدامة من خلال المتغيرات (حماية البيئة، قضايا القوى العاملة، قضايا سلسلة التجهيز، مساهمات المجتمع، الحوكمة والاخلاق، جودة المنتجات)، ويلاحظ من خلال الجدول (٥) أن الوسط الحسابي العام بلغ (٤.٣٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٥)، وأهمية نسبية بلغت (٨٧.٨). ويتبين أن متغير (حماية البيئة) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٥٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٧) وأهمية نسبية (٩١.٩). أما متغير (قضايا القوى العاملة) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.٢٠) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٧٦) وأهمية نسبية (٨٤.٠). فيما حقق متغير (قضايا سلسلة التجهيز) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.١٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٧٥) وأهمية نسبية (٨٣.٨). أما متغير (مساهمات المجتمع) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.١٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٨١) وأهمية نسبية (٨٣.٦). في حين متغير (الحوكمة والاخلاق) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٤) وأهمية نسبية (٨٧.٩). أما متغير (جودة المنتجات) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.٧٩) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٣٩) وأهمية نسبية (٩٥.٩).

جدول (٥) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير ادارة العمليات المستدامة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
المتغير المستقل : ادارة العمليات المستدامة				
اولاً: بعد حماية البيئة				
١	تعيد المنظمة النظر بعملياتها المتقدمة للحد من تلوث البيئة	4.72	0.45	٩٤.٤
٢	تدور المنظمة مخلفاتها للحد من التأثير على البيئة المحيطة	4.50	0.61	٩٠.٠
٣	تستخدم المنظمة تكنولوجيا متقدمة صديقة للبيئة	4.59	0.58	٩١.٨

٤	تتواصل المنظمة مع منظمات حماية البيئة باستمرار	4.45	0.71	٨٩.٠
٥	تلتزم ادارة المنظمة بالمعايير الدولية لاسيما Iso 14000	4.72	٠.51	٩٤.٤
كامل بعد حماية البيئة				
ثانيا: بعد قوى العاملة				
٦	توظف المنظمة العاملين الموهوبين باستمرار	4.28	٠.61	٨٥.٦
٧	تتبنى المنظمة برامج اجور ومكافئات عادلة لجميع العاملين	4.15	٠.81	٨٣.٠
٨	تستخدم المنظمة نظم تقييم أداء حديثة لتحسين أداء عاملها	4.28	0.75	٨٥.٦
٩	تتواصل إدارة المنظمة مع عاملها بصورة مستمرة	4.39	0.73	٨٧.٨
١٠	تشرك المنظمة عاملها في صناعة واتخاذ القرارات المصيرية	3.91	0.91	٧٨.٢
كامل بعد القوى العاملة				
ثالثا: بعد سلسلة التجهيز				
١١	تسعى المنظمة إلى ايصال منتجاتها الى الزبون بسرعة	٤.٨٥	٠.٣٥	٩٧.٠
١٢	تستخدم المنظمة العالم الافتراضي لعرض وتسليم منتجاتها	3.89	٠.80	٧٧.٨
١٣	تتعامل المنظمة مع تجار المفرد بصورة مباشرة	3.89	٠.98	٧٧.٨
١٤	تستخدم المنظمة مندوبين لعرض منتجاتها امام زبائنهم بسرعة	3.95	0.95	٧٩.٠
١٥	تستبعد المنظمة الوسطاء الذين لا يتواصلون مع الزبون	4.37	0.64	٨٧.٤
كامل بعد سلسلة التجهيز				
رابعا: بعد مساهمات المجتمع				
١٦	تركز المنظمة على توظيف العاملين من المجتمع المحيط بها	4.52	0.84	٩٠.٤
١٧	تقدم المنظمة منتجات بأسعار مختلفة للمجتمع الذي يحيط بها	4.25	0.68	٨٥.٠
١٨	تسعى المنظمة إلى اقامة دورات تطويرية لأفراد المجتمع	4.00	0.87	٨٠.٠
١٩	تطمح المنظمة إلى توعية المجتمع تجاه القضايا التي تهمهم	3.93	0.87	٧٨.٦
٢٠	تستفيد المنظمة من اراء وافكار المجتمع في تطوير منتجاتها	4.20	٠.83	٨٤.٠
كامل بعد مساهمات المجتمع				
خامسا : بعد الحوكمة والأخلاق				
٢١	تتعامل إدارة المنظمة بطريقة أخلاقية مع عاملها	4.67	0.56	٩٣.٤
٢٢	تركز إدارة المنظمة على اتخاذ قرارات أخلاقية داخل المنظمة	4.63	0.56	٩٢.٦
٢٣	تستضيف المنظمة افراداً من المجتمع لحضور اجتماعاتها	3.56	٠.85	٧١.٢
٢٤	تتخذ المنظمة القرارات الأخلاقية باستمرار	4.49	٠.70	٨٩.٨
٢٥	توفر إدارة المنظمة المعلومات التي يحتاجها زبائنهم بدقة	4.64	٠.55	٩٢.٨
كامل بعد الحوكمة والأخلاق				
سادسا: بعد جودة المنتجات				
٢٦	تنتج المنظمة منتجات ذات جودة عالية	4.96	0.17	٩٩.٢
٢٧	تراقب المنظمة جودة المنتجات المنافسة لها	4.63	0.61	٩٢.٦
٢٨	تطبق المنظمة معايير ISO بصورة صارمة في الانتاج	4.88	0.36	٩٧.٦

٢٩	تراقب المنظمة ردود افعال زبائننا تجاه منتجاتها	4.66	0.50	٩٣.٢
٣٠	تطور المنظمة منتجاتها باستمرار	4.86	٠.33	٩٧.٢
كامل بعد جودة المنتجات				
		٤.٧٩	٠.٣٩	٩٥.٩
اجمالي متغير ادارة العمليات المستدامة				
		٤.٣٩	٠.٦٥	٨٧.٨

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (Spss. Ver.20).

٢. المتغير التابع (الأداء المتميز):

تم قياس متغير الاداء المتميز من خلال المتغيرات (القيادة، الموارد، تحفيز العاملين، رضا الزبون)، ويتبين من خلال الجدول (٦) أن الوسط الحسابي العام بلغ (٤.٤١) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٩)، وأهمية نسبية بلغت (٨٨.٣). ونلاحظ أن متغير (القيادة) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٧٠) وأهمية نسبية (٨٧.٦). أما متغير (الموارد) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٩) وأهمية نسبية (٨٦.٧). فيما حقق متغير (تحفيز العاملين) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣١) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٨٣) وأهمية نسبية (٨٦.٣). أما متغير (رضا الزبون) فقد حقق بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (٤.٦٤) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٥٤) وأهمية نسبية (٩٢.٩).

الجدول (٦) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الاداء المتميز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
المتغير المستقل : الاداء المتميز				
اولا: بعد القيادة الادارية				
١	تتواصل المنظمة مع جميع عاملها بصورة مستمرة	4.51	0.57	٩٠.٢
٢	تتبنى المنظمة طرق غير تقليدية لتشجيع عاملها على الانجاز	4.36	0.75	٨٧.٢
٣	تشجع المنظمة عاملها على التواصل المباشر مع الإدارة العليا	4.28	0.75	٨٥.٦
٤	تحفز المنظمة جميع على التواصل فيما بينهم	4.26	0.73	٨٥.٢
٥	تعزز المنظمة من أداء المتميزين تشجيعاً لعملهم المميز	4.50	٠.71	٩٠.٠
كامل بعد القيادة الادارية				
		٤.٣٨	٠.٧٠	٨٧.٦
ثانيا: بعد الموارد				
٦	تتعاهد المنظمة العاملين المتميزين فقط	3.97	٠.88	٧٩.٤
٧	تبحث المنظمة عن موارد من مصادر واماكن مختلفة	4.36	٠.69	٨٧.٢
٨	تطور المنظمة أداء مواردها بصورة مستمرة	4.62	0.48	٩٢.٤
٩	توظف إدارة المنظمة الموارد ذات قدرات تتوافق ووظائفهم	4.29	0.75	٨٥.٨
١٠	تراجع المنظمة طريقة تعاملها مع مواردها بصورة دورية	4.45	0.65	٨٩.٠

كامل بعد الموارد	٤.٣٣	٠.٦٩	٨٦.٧
ثالثا: بعد تحفيز العاملين			
١١ تشجع المنظمة عامليها على أداء اعمالهم بدقة عالية	٤.٧٧	٠.٤٥	٩٥.٤
١٢ تثيب المنظمة العاملين الملتزمين بأداء مهامهم اليومية	4.13	٠.92	٨٢.٦
١٣ تتبنى المنظمة برامج تحفيز فعالة مقبولة من الجميع	4.27	٠.88	٨٥.٤
١٤ تستخدم المنظمة اساليب تحفيزية فعالة باستمرار	4.33	0.96	٨٦.٦
١٥ تعيد المنظمة النظر ببرامج التحفيز بصورة دورية	4.08	0.94	٨١.٦
كامل بعد تحفيز العاملين	٤.٣١	٠.٨٣	٨٦.٣
رابعا: بعد رضا الزبون			
١٦ تنتج المنظمة منتجات تتوافق مع متطلبات زبائننا	4.74	0.43	٩٤.٨
١٧ تراقب المنظمة ردود فعل الزبون تجاه منتجاتها	4.65	0.51	٩٣.٠
١٨ تستفسر المنظمة عن احتياجات الزبون الملحة لإشباعها	4.57	0.58	٩١.٤
١٩ تتبنى المنظمة خطط انتاج تطويرية لغرض ابهاج زبائننا	4.74	0.47	٩٤.٨
٢٠ تستجيب المنظمة لاستفسارات زبائننا بدقة وسرعة عالية	4.54	٠.71	٩٠.٨
كامل بعد رضا الزبون	٤.٦٤	٠.٥٤	٩٢.٩
اجمالي متغير الاداء المتميز	٤.٤١	٠.٦٩	٨٨.٣

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (Spss. Ver.20).

ثالثا: اختبار فرضيات البحث:-

في هذه الفقرة سيتم اختبار صحة فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة (ادارة العمليات المستدامة والاداء المتميز) لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات كما يأتي:

١- اختبار فرضيات الارتباط

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) الى علاقات الارتباط بين المتغيرات وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نفترض هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط بين إدارة العمليات المستدامة والأداء المتميز، إذ يتضح من خلال معطيات الجدول (٧) إثبات وجود علاقة ارتباط قدرها (٠.٤٥١)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (5.530) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، ومن ثم تحقق هذه الفرضية.

١. الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (حماية البيئة والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.400)، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على معنوية قيمة (t) إذ كانت قيمتها المحسوبة (4.774) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، ومن ثم تحقق هذه الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (القوى العاملة والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمة الارتباط بلغت (0.355)، ومن متابعة قيم (t) المحسوبة التي بلغت (4.155)

وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، ومن ثم تحقق هذه الفرضية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (سلسلة التجهيز والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمتها (0.196)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة (2.187) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، ومن ثم تحقق هذه الفرضية.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (مساهمات المجتمع والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمتها (0.373)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة (4.402) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، ومن ثم تحقق الفرضية الفرعية.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (الحوكمة والاخلاق والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمتها (0.464)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة (5.732)، وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، ومن ثم تحقق الفرضية الفرعية.

٦. الفرضية الفرعية السادسة: هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (جودة المنتجات والأداء المتميز)، إذ بلغت قيمتها (0.367)، وهذه العلاقة هي علاقة معنوية فقد كانت قيمة (t) المحسوبة (4.327)، وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.660)، ما يحقق الفرضية الفرعية.

الجدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين ادارة العمليات المستدامة وابعادها والاداء المتميز

المتغير التابع	الاداء المتميز		
	الارتباط	قيمة t	المعنوية
حماية البيئة	0.400**	4.774	0.000
قضايا القوى العاملة	0.355**	4.155	0.000
قضايا سلسلة التجهيز	0.196**	2.187	0.031
مساهمات المجتمع	0.373**	4.402	0.000
الحوكمة والاخلاق	0.464**	5.732	0.000
جودة المنتجات	0.367**	4.327	0.000
ادارة العمليات المستدامة	0.451**	5.530	0.000
(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)			

n= 122

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (Spss. Ver.20)

٢- اختبار فرضيات التأثير

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) الى علاقات التأثير بين المتغيرات وكالاتي :

الفرضية الرئيسية الثانية: التي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للمتغير المستقل (إدارة العمليات المستدامة) في المتغير التابع (الأداء المتميز)، إذ يتضح من متابعة نتائج

الجدول (٨) أن متغير إدارة العمليات المستدامة حقق تأثيراً في (الأداء المتميز)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٣٠.٥٧٨) هي أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة (α) (٠.٥٨٨)، و(β) (٠.٤٥١)، وهذا يشير إلى أن تغييراً مقداره (١) في المتغير المستقل يؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٤٥١) في الاداء المتميز، وان المتغير المستقل (ادارة العمليات المستدامة) يفسر (٢٠.٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.203)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار كما يأتي:

$Y = \alpha + \beta X$
(ادارة العمليات المستدامة) = (0.588) + (0.451) (الاداء المتميز)

١. الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر بعد حماية البيئة تأثيراً ذا دلالة معنوية في الاداء المتميز، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٢.٧٩٤)، وهي أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) (٠.٤٥٩)، وكانت قيمة (β) (٠.٤٠٠)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في حماية البيئة يحدث تغييراً مقداره (٠.٤٠٠) في الاداء المتميز، وأنه يفسر (١٦.٠%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.١٦٠)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$Y = \alpha + \beta_1 X_1$
(حماية البيئة) = (0.459) + (0.400) (الاداء المتميز)

٢. الفرضية الفرعية الثانية: لبعء القوى العاملة تأثيراً معنوياً في (الأداء المتميز) بحسب قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (١٧.٢٦٧)، والتي هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وكانت قيمة (α) (٠.٢٩٠)، و(β) (٠.٣٥٥)، وهذا يشير إلى أن تغييراً مقداره (١) في القوى العاملة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٣٥٥) في الاداء المتميز، وأنه يفسر (١٢.٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.١٢٦)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$Y = \alpha + \beta_2 X_2$
(قضايا القوى العاملة) = (0.290) + (0.355) (الاداء المتميز)

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر بعد سلسلة التجهيز تأثيراً ذا دلالة معنوية في بعد (الأداء المتميز) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٤.٧٨١)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة (α) (٠.١٧٦)، و (β) (٠.١٩٦)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في سلسلة التجهيز يقود إلى تغيير مقداره (٠.١٩٦) في بعد الأداء المتميز، وأنه يفسر (٣.٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.038$)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار كما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$(قضايا سلسلة التجهيز) = (0.176) + (0.196) (\text{الأداء المتميز})$$

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: لبعده مساهمات المجتمع تأثيراً ذا دلالة معنوية في بعد (الأداء المتميز) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٩.٣٨١)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقية (α) (٠.٣٣٧)، و (β) (٠.٣٧٣)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في مساهمات المجتمع يقود إلى تغيير مقداره (٠.٣٧٣) في بعد الأداء المتميز وأنه يفسر (١٣.٩%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.139$)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار كما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$(\text{مساهمات المجتمع}) = (0.337) + (0.373) (\text{الأداء المتميز})$$

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد الحوكمة والاخلاق تأثيراً ذا دلالة معنوية في بعد (الأداء المتميز) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٣٢.٨٥٩)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وكانت قيمة (α) (٠.٤٨٦)، و (β) (٠.٤٦٤)، وهذا يشير إلى أن تغييراً مقداره (١) في الحوكمة والاخلاق يقود إلى تغيير مقداره (٠.٤٦٤) في الأداء المتميز. وأنه يفسر (٢١.٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.215$)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار كما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$(\text{الحوكمة والأخلاق}) = (0.486) + (0.464) (\text{الأداء المتميز})$$

٦. الفرضية الفرعية السادسة: لبعد جودة المنتجات تأثيراً ذو دلالة معنوية في (الأداء المتميز) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٨.٧٢٤) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبقية (α) (٠.٦١٩)، و (β) (٠.٣٦٧)، وهذا يشير إلى أن تغييراً مقداره (١) في جودة المنتجات يؤدي إلى تغيير مقداره (٠.٣٦٧) في بعد الأداء المتميز وأنه يفسر (13.5) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء المتميز) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.135)، وبهذا تكون معادلة أنموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$(جودة المنتجات) = (0.619) + (0.367) (\text{الأداء المتميز})$$

الجدول (٨) علاقات التأثير بين المتغيرات

المتغير	المؤشر	القيمة المسجلة	المتغير	المؤشر	القيمة المسجلة
حماية البيئة	F-Cal	٢٢.٧٩٤	مساهمات المجتمع	F-Cal	١٩.٣٨١
	D.F	١.١٢٠		D.F	١.١٢٠
	P	٠.٠٠٠		P	٠.٠٠٠
	R ²	٠.١٦٠		R ²	٠.١٣٩
	α	٠.٤٥٩		α	٠.٣٣٧
	β	٠.٤٠٠		β	٠.٣٧٣
القوى العاملة	F-Cal	١٧.٢٦٧	الحوكمة والاخلاق	F-Cal	32.859
	D.F	١.١٢٠		D.F	١.١٢٠
	P	٠.٠٠٠		P	٠.٠٠٠
	R ²	٠.١٢٦		R ²	٠.٢١٥
	α	٠.٢٩٠		α	٠.٤٨٦
	β	٠.٣٥٥		β	٠.٤٦٤
سلسلة التجهيز	F-Cal	٤.٧٨١	جودة المنتجات	F-Cal	١٨.٧٢٤
	D.F	١.١٢٠		D.F	١.١٢٠
	P	٠.٠٣١		P	٠.٠٠٠
	R ²	٠.٠٣٨		R ²	٠.١٣٥
	α	٠.١٧٦		α	٠.٦١٩
	β	٠.١٩٦		β	٠.٣٦٧
ادارة العمليات المستدامة	F-Cal	٣٠.٦٤			
	D.F	١.١٢٠			
	P	٠.٠٠٠			
	R ²	٠.٧٣٨			
	α	٠.٧٦٩			
	β	٠.٨٢٥			

n= 122

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تُعد إدارة العمليات المستدامة من المواضيع المهمة التي يجب أن تركز عليها منظمات الأعمال وذلك لغرض الوصول إلى الاستدامة والتميز التنظيمي والتسويقي والاستراتيجي.
- ٢- يعد الاداء المتميز المفتاح الرئيس الذي يقود المنظمات إلى تحقيق الاستقرار التنافسي في بيئة الاعمال التي تمتاز بعدم الاستقرار نتيجة ما يقوم به المنافسين من أنشطة متعددة لتحقيق التفوق.
- ٣- يوجد وضوح لدى العينة المبحوثة تجاه إدارة العمليات المستدامة وأبعادها ما يعكس لنا تطبيق هذا المتغير بهدف الوصول الى نتائج تمكن المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها المستقبلية بدقة.
- ٤- هنالك تفهم واضح لدى العينة المبحوثة تجاه الاداء المتميز وهو ما يعكس لنا رغبة المدراء بتبني أسس العمل العلمي بصورة دقيقة ذلك لغرض تحسين أداء منظماتهم بصورة تقودهم الى البقاء في المنافسة اطول مدة ممكنة في ضوء انفتاح العراق امام منتجات الشركات المنافسة.
- ٥- تركيز إدارة المنظمة على استخدام عمليات وطرق انتاجية صديقة للبيئة سيقود حتما الى تقليل المخلفات التي تلحق ضررا واضحا في البيئة الطبيعية ما يهدد سمعتها امام زبائنهم ويقلل من فرص تحقيق اهدافها المستقبلية.
- ٦- هنالك توجه واضح لدى العينة المبحوثة على توظيف عاملين يمتازون بقدرات عقلية تميزهم عن الاخرين الذي لا يملكون المقدرات الضرورية للقيام بأعمالهم المناطة بهم بصورة صحيحة.
- ٧- هنالك رغبة واضحة في مساهمة العينة المبحوثة في زيادة دعمها للمجتمع وذلك من خلال التركيز على التعاقد من أفرادهم والابتعاد عن توظيف العمالة الاجنبية ما يقود إلى تقليل البطالة داخل المجتمع وزيادة استقرارهم بسبب حصولهم على فرص واعدة تلبي احتياجاتهم المادية.
- ٨- تتوفر توجه واضح لدى العينة المبحوثة على انتاج منتجات بجودة عالية تنسجم مع متطلبات الزبون ما سيقود حتما الى زيادة رضا الزبون بطريقة تقوده إلى استهلاك منتجاتهم والابتعاد عن المنتجات المنافسة التي لا تمتاز بمستوى جودة مكافئ للمنتجات التي تقدمها العينة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة تطبيق أساسيات ومبادئ ادارة العمليات المستدامة وذلك لما لها من فوائد تستفيد منها المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال تطوير العمليات الحالية واستبعاد العمليات غير المجدية.

- ٢- التأكيد على ادارة المنظمات عمل اللازم لغرض الوصول بعاملهم ومنظمتهم الى الأداء المتميز الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المستوى الكلي من خلال تطبيق أفكاره الأساسية.
- ٣- تحفيز إدارة المنظمات على زيادة فهم عاملهم تجاه إدارة العمليات المستدامة عبر إدخالهم بدورات تطويرية جنباً إلى جنب التواصل معهم لغرض توضيح الاستفسارات التي يطلقوها.
- ٤- للحد من تأثير المنتجات المنافسة لا بد من ادارة المنظمات وضع استراتيجيات عمل واضحة ترسم خطوات متسلسلة تقود منظمتهم للوصول لمستوى أداء يمكنهم من تحقيق التميز الشامل.
- ٥- العمل على تقليل المخلفات البيئية من خلال استخدام عمليات داخلية صديقة للبيئة تقلل من الانبعاثات السامة وبالتالي تقود الى منتجات صديقة للبيئة تحفز الزبائن على استهلاكها باستمرار.
- ٦- التأكيد على توظيف العاملين الموهوبين وذلك لما لهم من قدرات على تنفيذ ما تطلبه الادارة العليا بدقة ما يقود الى تقليل وقت انجاز المهام المطلوبة وتقليل الكلف التي تترتب على ذلك.
- ٧- التأكيد على التواصل مع الزبائن الذي يشكل المجتمع الذي يحيط بالمنظمة وذلك لغرض تقليل تأثيرات المنظمة عليهم وتوظيف افرادهم ودعمهم من خلال انتاج منتجات تنسجم مع احتياجاتهم.
- ٨- التركيز على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال انتاج منتجات بجودة عالية تمكن المنظمة من منافسة منتجات المنافسين التي تصل الى الزبون بسهولة نتيجة انفتاح العراق أمام منتجات المنافسين.

References

1. Abu Hamid ,M. R. & Z. Mustafa, N. R. M. Suradi, F. Idris & M. Abdullah, (2012)" Value-Based Performance Excellence Measurement For Higher Education Institution: Instrument Validation, Springer Science Business Media B.V. 2012.
2. Abu Hamid, Mohd Rashid, (2014)"Value-Based Performance Excellence Model For Higher Education Institutions" Springer Science Business Media Dordrecht 2014.
3. Alexander ,Joe F., Imothy E. Jares & John R. Latham, (2007), "Performance Excellence In Higher Education: One Business School's Journey", Palmetto Review, Volume 10.
4. Archibald, Thomas & Crook , Jonathan ,(2014), "Sustainable Operations Management: design, modelling and analysis" Journal of the Operational Research Society (2014) 65, 801–805.
5. Asif Muhammad, Abdul Raouf & Cory Searc, (2012), "Developing Measures For Performance Excellence: Is The Baldrige Criteria Sufficient For Performance Excellence In Higher Education?", Springer Science Business Media B.V. 2012.
6. Badri, Masood Abdulla & Hassan Selim & Khaled Alshare & Elizabeth E. Grandon, Hassan Younis & Mohammed Abdulla,(2005)" The Baldrige Education

Criteria For Performance Excellence Framework: Empirical Test And Validation", International Journal Of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 9, Pp. 1118-1157.

7. Barve & Muduli, (2013), "Modelling the challenges of green supply chain management practices in Indian mining industries", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 24 No. 8.
8. Belvedere, V. & Grando, A. (2016), "Sustainable Operations and Supply Chain Management", First Edition, John Wiley & Sons Ltd. Published.
9. Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., & Wesson, Michael J., (2009), "Organizational Behavior- Improving Performance and Commitment in The Workplace", McGraw- Hill/ Irwin, New York.
10. Evans, James R. (2000) , "Performance Excellence: The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria", Kluwer Academic Publishers 2000, P. M. Swamidass Et Al. (Eds.), Innovations In Competitive Manufacturing.
11. Fry, Louis W., John R. Latham, Sharon K. Clinebell & Keiko Krahne, (2016), "Spiritual Leadership As A Model For Performance Excellence: A Study Of Baldrige Award Recipients", Journal Of Management, Spirituality & Religion.
12. Fu, Xiaoxi, Niu, Zhanwen & Yeh, Ming-Kuei, (2016), "Research trends in sustainable operation: a bibliographic coupling clustering analysis from 1988 to 2016", Springer Science Business Media New York 2016.
13. Gibson, James L., Ivancevich, John M., Jr, James H. Donnelly & Konopaske, Robert, (2012), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw- Hill/ Irwin, New York.
14. Gunasekaran, Angappa, Irani, Zahir & Papadopoulos, Thanos, (2013) "Modelling and analysis of sustainable operations management: certain investigations for research and applications", Journal of the Operational Research Society (2013), 1–18.
15. Heinrich, Sven & Kohlenberg, Dirk, (2008), "Performance Excellence", bei der Hannover Rückversicherung AG – Von der Servicequalität zum ganzheitlichen Management system" ZfCM | Controlling & Management Sonderheft .
16. Helfat, Constance E & Lieberman, Marvin ,(2002), "The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history", industrial and corporate change, Vol.11, No.4
17. McShane, Steven, L. & VonGlinow, MaryAnn, (2007), "Organizational Behavior", McGraw- Hill/ Irwin, New York.
18. Mohammad, Noor, (2011), "Need to implement the environmental ethics to protect the society: A study on global perspectives for sustainable development, African Journal of Business Management Vol. 5(26), pp. 10387-10395, 28 October, 2011
19. Pătruți, Alexandru, (2011), "The Ethics of Environmental Protection, Conference: International Colloquium of Social Sciences – At: Brasov, Romania, Volume: 5.
20. Piercy, Niall & Rich, Nick, (2015) "The relationship between lean operations and sustainable operations", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35 Issue: 2, pp.282-315.

21. Serafeim, George, (2014),” The Role of the Corporation in Society: An Alternative View and Opportunities for Future Research”, Working Paper, Harvard Business School.
22. Steven K. Thompson, (2002), "Sampling", Second Edition, Wiley Series in Probability and Statistics.
23. Terziev, Venelin, (2012),” The Role of Business in Society”, International Scientific Conference Knowledge in Practice.