



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

دور العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اطارات بابل  
رسالة مقدمة إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

**قاسم رحيم كاظم**

بإشراف

**أ.م.د. محمود فهد الدليمي**

2017م

1439هـ-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((فبدأ بأوعيتهم قبل وعاء اخيه ثم  
استخرجها من وعاء اخيه كذلك كدنا  
ليوسف ما كان ليأخذ اخاه في دين  
الملك الا ان يشاء الله نرفع درجات  
من نشاء وفوق كل ذي علم عليم))

صدق الله العلي العظيم

سورة يوسف الاية 76

## إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد الرسالة الموسومة (دور العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في تحقيق الميزة التنافسية) والتي تقدم بها الطالب ( **قاسم رحيم كاظم** ) قد تمت تحت إشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

**المشرف**

**أ.م.د. محمود فهد الدليمي**

**2017 / /**

**توصية رئيس قسم إدارة الأعمال**

(بناءً على توصية الاستاذ المشرف أرشح الرسالة للمناقشة)

**أ.د. فيصل علوان الطائي**

**رئيس قسم إدارة الأعمال**

**2017 / /**

# إقرار الخبير اللغوي

أقر بان الرسالة الموسومة ب(دور العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في تحقيق الميزة التنافسية) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالٍ من الاخطاء اللغوية ولجله وقعت.

أ.م.د. مسلم مالك الاسدي

كلية العلوم الاسلامية / قسم اللغة العربية

جامعة كربلاء

2017/ /

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

اقر رئيس لجنة الدراسات العليا في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على  
توصية لجنة المناقشة للطالب (قاسم رحيم كاظم ) لرسالته الموسومة ب(دور  
العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في تحقيق الميزة التنافسية).

أ.م.د.حيدر يونس الموسوي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

## اقرار مجلس الكلية

اقر مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.د.عواد كاظم شعلان الخالدي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

# الإهداء

إلى الذين بذلوا الغالي والنفيس      أبطال الجبهات  
إلى من سكن حبه قلبي      وطني الحبيب  
إلى النورين اللذين أضاءا دربي      والدي برا وإكراما  
إلى من شاركني أفراحي وحزني      أخوتي وأخواتي  
إلى كل من مد يد العون لي      عرفانا وتقديراً

اهدي عملي هذا

قاسم

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين على ما منّ علينا من نعم والصلاة والسلام على خير خلقه  
الأمين محمد وعلى آله الأطهار وأصحابه الغر الميامين .

ومن باب الامانة والعرفان بالجميل ,وانا على مشارف انهاء الرسالة لا يسعني الا ان  
اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى السيد المشرف الاستاذ المساعد الدكتور محمود  
فهد الدليمي . الذي كان لي سندا وعونا ولما ابداه من رعاية واهتمام وجهد في توجيهي  
ومتابعتي طيلة مدة الدراسة. متابعة كان لها الاثر الكبير في اخراج الرسالة بشكلها  
النهائي , فنسال الله ان يمد في عمره ويعطيه الصحة الدائمة ويجعله ذخرا للمسيرة  
العلمية .

وأقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم  
بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ويقتضي واجب الوفاء والعرفان ان اقدم جزيل الشكر والامتنان الى اساتذتي  
الأفاضل، اساتذة الدراسات العليا من الاستاذ الدكتور عواد الخالدي والأستاذ الدكتور  
فيصل علوان الطائي والأستاذ الدكتور اكرم الياسري والأستاذ الدكتور عبد الحسين  
حبيب الطائي والاستاذ الدكتور مهدي سهر الجبوري والاستاذ فؤاد حمودي العطار  
والاستاذ المساعد الدكتور محمود فهد الدليمي والاستاذ المساعد الدكتور سعدي  
الموسوي والاستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي . لما أبدوه من جهود سخية  
اثناء المرحلة التحضيرية لدراسة الماجستير .

وخالص شكري وتقديري للأساتذ المقوم اللغوي لجهوده في تقويم الرسالة لغويا .  
بالغ شكري وامتناني الى الأستاذ المقوم العلمي لتحمله عناء تقويم الرسالة وله مني كل  
الثناء والتقدير..

وأود أن أعرب عن أسمى آيات التقدير والامتنان والعرفان إلى (والدي) رعاهما الله  
وإخواني وأخواتي لما عانوه معي طيلة مدة الدراسة, وأقدم شكري وتقديري إلى  
زملائي وإخواني طلبة الدراسات في قسم إدارة الأعمال لمساعدتهم لي وتعاونهم معي,  
وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى منتسبي مكتبة الدراسات العليا في الكلية, وكذلك  
منتسبي مكتبة العتبة الحسينية , ومنتسبي المكتبة العباسية , ومنتسبي المكتبة المركزية .

لجهودهم ومساعدتهم لي في الحصول على المراجع والبحوث التي ساهمت في انجاز  
الرسالة فشكرا لهم جميعا ...  
ولا يفوتني أن أقدم شكري وامتناني إلى موظفي معمل اطارات بابل لمساعدتهم لي في  
الحصول على معلومات الجانب العملي  
وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان المقرونين بالاعتذار إلى جميع من لم يتم ذكر  
أسمائهم ممن ساهموا بجهد ومشورة في انجاز هذه الرسالة.

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة الى اختبار العلاقة والاثـر بين متغير (العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع) ومتغير (الميزة التنافسية) . اذ قام الباحث بالوصول الى علاقات التأثير والارتباط واختبارها بين متغيرات الدراسة , وتم ذلك عن طريق الاعتماد على مساهمات مجموعة من الباحثين المختصين, والدراسات الرصينة التي تناولت متغيرات الدراسة , وقد تم تطبيق الدراسة في الجانب العملي في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات (معمل اطارات بابل ) , وذلك من خلال استعمال استمارة الاستبانة التي شملت (145) فردا من الادارة العليا والوسطى , وكانت (122) استبانة صالحة للتحليل , وثم جرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر اداة الدراسة باستعمال عدد من الادوات الاحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن هذه الادوات ( الوسط الحسابي , والانحراف المعياري , ومعامل الاختلاف , وشدة الاجابة , واختبار T, ومعامل الارتباط البسيط , وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد). وقد اثبتت نتائج هذه الدراسة بعدم صحة الفرضيات التي تم صياغتها من قبل الباحث , وفي ضوء النتائج المستخلصة تم وضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة لتعزيز العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع وصولا الى تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام , ومن اهم النتائج وجود مشكلة لدى المنظمة المبحوثة بالحصول على المواد الاولية بسبب بعدها عن مصادر المواد الاولية , ومن اهم التوصيات ضرورة استفادة المصنع من قرب طرق النقل الرئيسية والتي بدورها قد تخفض الكلف وبالتالي تنعكس على المصنع في تحقيق ميزة تنافسية .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-24	الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
4-15	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة
16-24	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
25-81	الفصل الثاني :الاطار النظري للدراسة
26-57	المبحث الاول: العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع
58-81	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
82-107	الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة
83-97	المبحث الاول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
98-107	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
108-114	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
109-111	المبحث الاول : الاستنتاجات
112-114	المبحث الثاني: التوصيات
115-127	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	ت
18	المخطط الفرضي للدراسة	1-1	1
38	اهم مرتكزات نظريات اختيار موقع المصنع	2-1	2
46	العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	2-2	3
60	التطور المفاهيمي للميزة التنافسية	2-3	4
67	المصادر الخارجية للميزة التنافسية	2-4	5
69	نموذج سلسلة القيمة	2-5	6
71	نموذج سلسلة القيمة المعدل	2-6	7
72	نموذج سلسلة القيمة نقطة الانطلاق	2-7	8
73	الاستراتيجيات التنافسية العامة	2-8	9
90	الايوساط الحسابية لابعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	3-1	10
96	الايوساط الحسابية لابعاد الميزة التنافسية	3-2	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	ت
20	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	1-1	1
21	استمارة الاستبانة ونسبها	1-2	2
22	وصف النوع الاجتماعي	1-3	3
22	وصف السنة العمرية	1-4	4
23	وصف سنوات الخدمة	1-5	5
24	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	1-6	6
41	العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	2-1	7
63	مصطلحات مرادفة لمفهوم الميزة التنافسية	2-2	8
84	وصف فقرات العوامل الاقتصادية	3-1	9
85	وصف فقرات العوامل الطبيعية	3-2	10
87	وصف فقرات العوامل الاجتماعية	3-3	11
88	وصف فقرات العوامل الاستراتيجية	3-4	12
89	المعدل الموزون لمتغير العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	3-5	13
91	وصف فقرات الكلفة	3-6	14
92	وصف فقرات الجودة	3-7	15
93	وصف فقرات المرونة	3-8	16
95	وصف فقرات التسليم	3-9	17
97	المعدل الموزون لمتغير الميزة التنافسية	3-10	18
100	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والميزة التنافسية	3-11	19
101	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل الاقتصادية (X1) في الميزة التنافسية (Y)	3-12	20
103	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل	3-13	21

	الطبيعية (X2) في الميزة التنافسية (Y)		
104	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرات العوامل الاجتماعية (X3) في الميزة التنافسية (Y).	3-14	22
105	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل الاستراتيجية (X4) في الميزة التنافسية (Y)	3-15	23
106	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عوامل اختيار موقع المصنع (X) في الميزة التنافسية (Y)	3-16	24
107	الاثر المتعدد للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع	3-17	25

## قائمة الملاحق

ت	عنوان الملحق
1	اسماء السادة الخبراء والمحكمين
2	استمارة الاستبانة
3	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

## المقدمة

يعد قرار اختيار موقع المصنع من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تواجه متخذي القرار في المنظمات سواء كانت صناعية او خدمية , وتعزى اهمية هذا القرار الى عدة اسباب . **السبب الاول** حجم الاستثمارات المالية الكبيرة التي توجه لاقامة المصنع او القيام بتوسيعه , **والسبب الثاني** قرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي يصعب التراجع عنها , **والسبب الثالث** يتعلق بطول المدة التي تحتاجها هكذا قرارات والتي تنبع من كثرة الدراسات والتحليلات التي تقوم بها المنظمات قبل اتخاذ هكذا قرار , ونتيجة للاسباب اعلاه فضلا عن التحديات التي تواجه الصناعة بشكل عام والمنظمات بشكل خاص بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية , والاستراتيجية , والبيئية , وشدة المنافسة , والتطورات التكنولوجية , وغيرها من التحديات . جاء اهتمام الباحث بدراسة العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع كونها حجر الزاوية المؤثر في قرار اختيار موقع جديد او القيام بتوسيع الموقع الموجود او معرفة مدى بقاء العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع على وضعها الطبيعي عندما تم اتخاذ قرار اختيار موقع المصنع , ويختلف الباحثون في وضع تصنيف واحد للعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع ويرجع هذا الاختلاف لعدة اسباب . منها طبيعة تخصص الباحث , وكذلك مكان القيام بالدراسة او طبيعة الربط بين متغيرات الدراسة , وحاول الباحث اخذ اغلب اراء الباحثين وفي النهاية توصل الى مجموعة من العوامل التي تتناسب مع الدراسة الحالية وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية والاستراتيجية , وقام الباحث بربط هذه العوامل بالميزة التنافسية لما للميزة التنافسية من اهمية كبيرة باعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى له المنظمات , ولما لها من دور في استمرار المنظمة وتحقيقها للريادية في السوق الذي تعمل فيه , وكلما كانت المنظمة تتمتع بميزة فريدة تميزها عن باقي المنظمات المنافسة كلما ادى ذلك الى استمرارها في السيطرة على السوق الذي تعمل فيه .

وقد اشتملت هذه الدراسة على اربعة فصول احتوى الفصل الاول منها مبحثين . تضمن **الاول** بعض الدراسات السابقة , **والثاني** منهجية الدراسة . وخصص الفصل الثاني للجانب النظري للدراسة بمبحثين , شمل المبحث **الاول** العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع وبعده فقرات , في حين شمل المبحث **الثاني** الميزة التنافسية وبعده فقرات ايضا . في حين احتوى الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة , وجاء بمبحثين

شمل المبحث الاول عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها , وشمل المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة .وانتهت الدراسة بالفصل الرابع الذي تضمن مبحثين تناول المبحث الاول الاستنتاجات التي توصل لها الباحث في حين تضمن المبحث الثاني التوصيات .



## بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول:- بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني:- منهجية الدراسة

## المبحث الاول

### بعض الدراسات السابقة

اولا : الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

1: دراسة (Kalantari,2013): اختيار موقع المرفق للتصنيع العالمي

#### Facility Location Selection for Global Manufacturing

يعد قرار اختيار موقع المصنع قرارا هاما في التخطيط الاستراتيجي لمنظمات التصنيع , ومع بروز العولمة وتجاوز المنظمات للحدود الوطنية اصبح العالم كله يعاني من مشكلة الاختيار الافضل للمواقع الصناعية , وهذا بدوره يغير كثيرا من مشكلة اختيار موقع المصنع ويعتبر التغيير على وجه الخصوص ذي اهمية قصوى في النظر الى العوامل التي تؤثر على اختيار موقع المصنع , وقد اخذت العديد من الدراسات الحديثة بعين الاعتبار الابعاد العالمية لاختيار مواقع المصانع واشارت هذه الدراسة الى العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على عمليات التصنيع والتي تنعكس بدورها على مشكلة اختيار موقع المصنع , وان في هذه الدراسة استعرض الباحث الادب الاكاديمي وكذلك التطورات الصناعية الاخيرة ومدى تأثيرها على اختيار موقع المصنع العالمي وقد حددت العوامل الاكثر تكرارا والتي تستعمل في اختيار مواقع المصانع المناسبة فضلا عن ذلك فقد وضعت معامل تشابة جديد للتحليل العنقودي من اجل تشكيل مجموعات من المواقع المحتملة وقد استعمل متوسط خوارزمية التجميع لتحديد هذه المجموعات فضلا عن ذلك استعمل مثال كمي لتدعيم الدراسة .

2: دراسة ( Vivian, et.al,2011) : عملية اختيار المواقع لمحطات الطاقة النووية

الجديدة – طريقة لدعم اتخاذ القرار وتحسين المشاركة العامة

#### Site Selection Process For New Nuclear Power Plants - A Method To Support Decision Making And Improving Public Participation

تسلط الحكومة البرازيلية الضوء حول صياغة استراتيجيتها لتوسيع امدادات الطاقة النووية وذلك بحلول عام 2030 , وعلى ضرورة ان يكون لدى النظام الكهربائي البرازيلي اكثر من 4000 ميغاواط من المصادر النووية بحلول العام 2025 , ولذلك قدمت الحكومة اقتراحا ببناء اربع محطات للطاقة النووية بسعة 1000 ميغاواط لكل منها , يكون اثنتان منها في الشمال الشرقي واثنتان في جنوب شرق البلاد , ويعد اختيار وتقييم الموقع جزء رئيسا من عملية تركيب محطة نووية والذي يؤثر بشكل كبير على تكلفة الموقع وقبوله العام وسلامته خلال دورة حياته , ونتيجة لهذه المرحلة الاولية فانه يمكن ان يؤثر تأثيرا خطيرا على نجاح البرنامج , وقد تتطلب القرارات الخاطئة في عملية اختيار الموقع ايضا التزاما ماليا بزيادة التقدم في مراحل انجاز المشروع , فضلا عن حدوث توقف كبير ومكلف , وان عملية تحديد الموقع الذي ستقام عليه المحطات تعد عملية هامة , لانه ينطوي على معايير واحكام متعددة فضلا عن الحصول على مجموعة متنوعة من البيانات وكيفية تنظيمها سواء كانت بيانات نوعية او كمية من اجل المساعدة في صنع القرار وضمان ان الموقع المحدد هو الانسب من اجل تحقيق السلامة والجدوى التقنية والاقتصادية والبيئية , وهذه الدراسة قدمت لمحة عامة عن عملية اختيار الموقع ومراحله , والمعايير التي تنطوي عليها كل خطوة وادوات دعم صنع القرار التي يمكن استعمالها , والصعوبات في تطبيق عملية صنع القرار , كما ناقشت طرق جعل العملية اكثر شفافية وديمقراطية وزيادة مشاركة الجمهور كوسيلة لتحسين القبول وتقليل المعارضة من مختلف قطاعات المجتمع , في محاولة لتقليل النفقات والوقت اللازم لتنفيذ التعهدات من هذا النوع من المشاريع , واستنتجت الدراسة بضرورة اجراء تحليل رسمي من اجل ادراج المعلومات حول معايير الاختيار والتي يبني عليها اصحاب المصلحة احكامهم لاجل ان يكون وضع التقييم شاملا , وشفاف لكل اختيار .

3: دراسة (Pramod,2003) : العوامل المؤثرة على قرارات موقع المصنع من المسؤولين التنفيذيين في الولايات المتحدة الامريكية

### **Factors affecting plant location decisions of u. S. Broiler executives**

تحاول هذه الدراسة تشخيص سبب انخفاض الانتاج للحوم الدجاج في لويزيانا مقارنة بالعديد من الولايات الشرقية.

وتم اجراء المنهج الاستقصائي لاراء المدراء التنفيذيين لمصانع انتاج اللحوم من اجل تحليل العوامل الخاصة بالموقع والتي تتعلق بمشكلة اختيار موقع مصنع الدجاج , واستعمل التحليل المشترك لقياس الاهمية النسبية لكل عامل في قرار الموقع , ويتم بناء ثلاثة نماذج مشتركة استنادا الى عوامل تتعلق بتربية الدجاج ومطحنة الاعلاف وتجهيز الدجاج , واستعمل تصميم تجريبي لربط النماذج الثلاثة . ان المسافة بين مطحنة العلف والمزارعين وتكلفة مكونات العلف وموقف المجتمع تجاه صناعة الدجاج المعد للحم تعد اهم العوامل المؤثرة على قرار اختيار الموقع, ومن ثم مطاحن العلف وتجهيز الدجاج على التوالي , وتشير النتائج من تصميم الجسور الى ان تكلفة مكونات العلف هي السمة الاكثر اهمية التي تؤثر على موقع مصنع انتاج لحوم الدجاج .

وبما ان تكلفة مكونات العلف تعد العامل الاكثر اهمية في تحديد الموقع الخاص بإنتاج الدجاج , فان هذه الدراسة تتوصل الى ضرورة ان تحلل العوامل التي يمكن ان تقلل من تكاليف استيراد العلف الى لوزيانا وكذلك تحليل العوامل الهامة الاخرى التي تؤثر على مصنع انتاج لحم الدجاج مثل تركيز المزارعين وموقف المجتمع اتجاه الصناعة وتكاليف العمالة واقترحتم الدراسة بإمكانية اجراء ابحاث مستقبلية لدراسة فروق التكلفة في المنطقة الجنوبية وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر على موقف اقامة مصنع لإنتاج الدجاج فيها .

4: دراسة ( MacCarthy & Atthirawong, 2003 ) العوامل التي تؤثر على قرارات الموقع في العمليات الدولية - دراسة دلفي

### **Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study**

يوجد قدر محدود من الابحاث التي تناولت العوامل التي تؤثر على قرارات الموقع الدولي بالنسبة لعمليات التصنيع المعاصرة , وفي هذه الورقة تم تحديد مجموعة شاملة من العوامل التي تؤثر على قرارات الموقع الدولي من تحليل الادبيات الموجودة , وتعرض النتائج من خلال دراسة دلفي التي استعملت فريق عالمي من الخبراء للتحقق من العوامل التي تؤثر على قرارات الموقع الدولي , وتم التوصل الى نتائج حول دوافع الشركات في السعي للتصنيع عبر الحدود الوطنية والخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها في اتخاذ قرارات الموقع الدولي , وكانت العوامل الخمسة الرئيسية التي تم

تحديدها والتي تؤثر بقوة على قرارات الموقع الدولي هي التكاليف, والبنية التحتية, وخصائص العمل, والعوامل الحكومية والسياسية, والعوامل الاقتصادية, ومن بين العوامل الفرعية الرئيسية التي تم تحديدها عشرة عوامل رئيسية هي نوعية القوى العاملة, ووجود وسائل النقل, ونوعية وموثوقية وسائل النقل, وتوافر القوة العاملة, ونوعية وموثوقية المرافق, ومعدلات الاجور, ودوافع العمال, ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية, واستقرار الحكومة, وقوانين العلاقات الصناعية, وتشمل العوامل الفرعية الاضافية ذات الاهمية المتزايدة حماية براءات الاختراع, وتوافر موارد الادارة, وتكاليف النظم, والعوامل التي لها اثار على الممارسة الادارية, وصناعة السياسيات من جانب الحكومات والوكالات الاخرى .

5: دراسة (امير, 2013) العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع الصناعي واثار ذلك على تلوث البيئة

### **Factors influencing the selection of the industrial project site and their impact on the environment pollution**

من المسلم به ان اختيار موقع المشروع او المصنع يعد واحد من المسلمات الضرورية والملحة في تلوث البيئة وبعد ان كانت العشوائية تلعب دورا غير موفق في اختيار الموقع الذي يصبح بعد مدة من الزمن مشكلة من المشاكل التي تعاني منها اغلب المدن العالمية التي انشأت المشاريع او المصانع دون جهد علمي واضح ودون المفاضلة بين المواقع المتاحة واختيار الموقع الانسب, وهذا بدوره ادى الى تشوية صور المدن وكذلك تاثيرها على البيئة وما يصاحبها من تلوث كانبعاث الغازات والابخرة والدخان من المصانع وعلى سبيل المثال لا الحصر مدينة الدورة جنوب بغداد التي تصبح فيها السماء سوداء والدخان منتشر في كل مكان ورائحة الغاز السائل تزكم الانوف بسبب موقعها بين محطة كهرباء الدورة ومحطة كهرباء معسكر الرشيد وهذا حال مدينة بغداد كذلك بسبب المصانع المحيطة بها من كل جانب وكذلك انعدام الحزام الاخضر, وانطلاقا من هذا نجد ان اهمية اختيار موقع المشروع او المصنع هو ضرورة من ضرورات الحياة في عصرنا الراهن خصوصا بعد تلوث البيئة العراقية من جراء استخدام الاسلحة التي تحتوي على مادة اليورانيوم المنظف في صناعة مدخلاتها وبالتالي تكون مخرجاتها ذات اثار كبير في تلوث البيئة, وان الهدف من الدراسة بيان

الاهمية النسبية لاختيار موقع المشروع او المصنع بما يلبي حاجات المجتمع والحفاظ على البيئة من التلوث وارساء لبنات الحضارة والتقدم والتراث .واعتمد البحث على المنهج الوصفي والاستقرائي في اثبات فرضيته , واهم استنتاجات الدراسة ان العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع من المرتكزات الاساسية لنجاح المشروع واستمراره , واوصت الدراسة بضرورة توعية القائمين على المشروع الصناعي بعدم ترك المخلفات الصناعية بدون تلف وذلك لحماية البيئة من التلوث .

6: دراسة (رؤوف , 2005) علاقة واثر مضامين التسويق الاخضر وعوامل تحديد موقع المشروع دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى

## **The Relationship and Effect of Green Marketing Implications and the Factors of Determining the Location of the Establishment “A Case Study of National Company for Drugs and Medical Instruments” / Nineveh**

تهدف هذه الدراسة الى ربط مضامين التسويق الاخضر بالعوامل المؤثرة في تحديد موقع المشروع الصناعي من خلال محاولة الاجابة على مجموعة من التساؤلات منها

- أ- هل تدرك الشركة ميدان الدراسة ممثلة باداراتها المختلفة اهمية التسويق الاخضر بوصفه توجهها فلسفيا معاصرا ؟
- ب- هل تؤخذ العوامل البيئية بنظر الاعتبار عند تحديد موقع المشروع ؟
- ت- في ضوء الامكانيات المتاحة للشركة المبحوثة , هل يمكن اعتماد المتغيرات البيئية بوصفها معيارا حاسما في العديد من نشاطات وقرارات الشركة وبشكل خاص في تحديد موقعها ؟

وتم اعتماد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى ميداناً لإجراء الدراسة .

وتحقيقاً لما تقدم ، تم وضع أنموذجا افتراضيا يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية بين مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع ، أوضحتها مجموعة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت باستعمال بعض الأساليب الإحصائية

للبيانات التي تمّ تجميعها من خلال استمارة الاستبيان ، واعتماداً على ما تمّ التوصل إليه من نتائج دعمت فرضيات الدراسة وأهدافها ودرجة سريان أنموذجها أشرت مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

• هناك علاقة ارتباط بين مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد الموقع الصناعي مجتمعاً في الشركة المبحوثة ، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين مضامين التسويق الأخضر والعوامل الطبيعية والعوامل الاستراتيجية بشكلٍ منفرد .

• هناك تأثير معنوي بين مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد الموقع الصناعي مجتمعاً وضمن الاتجاه نفسه أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي لمضامين التسويق الأخضر في العوامل الطبيعية والعوامل الاستراتيجية بشكلٍ منفرد .

واعتماداً على النتائج التي تمخضت عنها الدراسة ، فقد خلصت إلى مجموعة توصيات تبرز إمكانية الاستفادة من مضامين التسويق الأخضر التي يمكن تطبيقها بشكلٍ جزئي على العديد من الشركات على نحوٍ يؤمن لها التفوق على منافسيها وبناء ميزات تنافسية .

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

1: دراسة (Brem,et.al,2016) : الميزة التنافسية من خلال الابتكار :حالة نسبرسو

### **Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso**

الغرض من هذه الدراسة وصف كيف حققت نسبرسو الميزة التنافسية من خلال الابتكار وذلك عن طريق التغيير الذي قامت به في صناعتها .

وتم تحليل شركة نسبرسو استناداً الى البيانات الثانوية المتاحة للجمهور , بالاقتران مع المفاهيم الاكاديمية ذات الصلة بالابتكار والميزة التنافسية .

ونجحت الشركة من خلال الاعتماد على التطبيق الشامل للاستراتيجية والتي من خلالها استطاعت الوصول الى الموقف الفريد في السوق , وان الامر استغرق وقتاً طويلاً

وكانت الشركة قريبة من الفشل لعدة مرات قبل وصولها الى الوضع الحالي , وان قصة شركة نسبريسو توفر مساحة مثيرة للاهتمام للمناقشة والتعلم حول اهمية الابتكار والتي بوجود الابتكار يمكن ان تخلق ميزة تنافسية . وان هذه الدراسة تقدم نقاط انطلاق عملية حول الابتكار ونجاح الشركة على المدى الطويل وكذلك اعطاء الممارسين صورة افضل بشأن الابتكار وكيف يمكن ربطه بالميزة التنافسية .

2:دراسة (Pe'er,2016) : الموارد البشرية القائمة على الميزة التنافسية :حالة الايجارات التحفيزية

### **Human Resource-based Competitive Advantage: The Case of Motivational Rents**

تقترح هذه الدراسة النظرية حول ما اذا كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية تهدف الى خلق مستويات عالية من الدافع للموظفين والتي بدورها يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة واستنادا الى الادبيات في علم النفس الاجتماعي يمكن تطوير اطار مفاهيمي ثلاثي الابعاد لسوابق وعواقب الموظفين في اطار تنظيمي , وهو يحدد ممارسات الموارد البشرية التي تولد وتلتقط مستويات اعلى من الحوافز والتي تؤدي الى توليد ميزة تنافسية مستدامة , على الرغم من وجود الضغوط التنافسية من المنظمات الاخرى .

3: (دراسة (Adner & Zemsky – 2006) وجهة النظر المستندة على الطلب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

### **Ademand – Based Perspective on Sustainable Competitive Advantag**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مدخل تحليلي للميزة التنافسية المستدامة التي ركزت الاهتمام بجوانب الطلب. كذلك مدخل القيمة المضافة لاستراتيجية الأعمال من خلال العمل على كيفية خلق القيمة للربائن من قبل المنظمات, والدراسة اهتمت بوصف العلاقة التفاعلية بين اختلاف الاستهلاك، والمنفعة الحديثة الناتجة من تحسين الأداء في جانب الطلب مع اختلاف الموارد، وتحسين التكنولوجيا في جانب العرض، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتناقص، ليس فقط بسبب إمكانية تقليد الموارد الفريدة، ولكن بسبب تقييم المستهلك لتمايز المنظمة الذي يتناقص بسبب تناقص المنفعة

الحديثة أيضاً، وقد تميزت الدراسة بأن الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة ليس فقط من خلال عناصر جانب العرض، ولكن من خلال الاعتماد على عناصر جانب الطلب أيضاً مثل أذواق المستهلكين حول الجودة وتحسينات الأداء، وشملت كذلك دراسة الاختلاف الثقافي للزبائن، وقد جمعت هذه العناصر في نموذج بسيط يسمح بحل مدى واسع من المشاكل المرتبطة باستدامة الميزة التنافسية.

4: دراسة ( Williams, 2010 ) :التصنيع الرشيق كمصدر للميزة التنافسية

### Lean manufacturing As A Source Of Competitive Advantage

بينت هذه الدراسة بان المصنع الذي يعتمد على التصنيع الرشيق هو أكثر كفاءةً، وقدرةً على تحقيق مستويات عالية من الجودة، ووقت تصنيع أقصر، ونسب هدر أقل في النظام، والذي يؤدي إلى الأداء الإيجابي، وجاءت هذه الدراسة؛ لتحديد وجود علاقة ارتباط بين النجاح في العوائد المالية، والتصنيع الرشيق، ومعرفة ما توصل إليه الباحثون من نتائج، لتوفير الارتباط بين الأداء الرشيق، وقياس القدرة المالية من خلال الجمع بين التقلبات البيئية، وترشيق الشركة لعملياتها، وسرعتها في نقل المعلومات من السوق إلى المنتج إلى الزبائن للحصول على رضا الزبائن، وقامت هذه الدراسة بتحليل أكثر من 530 من شركات التصنيع، للتحقق من صحة الفرضيات الآتية :-

أ- وجود علاقة إيجابية بين الترشيق والعوائد المالية.

ب- وجود علاقة سلبية بين التقلبات البيئية والعوائد المالية.

ت- هنالك علاقة إيجابية بين نظرية المعلومات، والسرعة، والعوائد المالية.

5: دراسة: ( Nimsith, et.al,2016 ) :اثر المقدرات الجوهرية على الميزة

التنافسية للشركات المصرفية في سريلانكا

### Impact of Core Competence on Competitive Advantage of Banking

#### Firms in Sri Lanka

تركز هذه الدراسة على الدور الاستراتيجي للمقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية، التي تطبقها الشركات المصرفية في سريلانكا، والهدف الرئيسي هو تحديد اثر المقدره الجوهرية على الميزة التنافسية في الشركات المصرفية في سريلانكا والهدف الثانوي

هو معرفة ما اذا كانت المقدرات الجوهرية المحددة تستعمل من قبل الشركات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية , وقد اجريت الدراسة على اساس المسح النوعي , والبيانات الاولية تم جمعها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها على شركات مصرفية مختارة في سريلانكا , وتم تحليل البيانات باستعمال الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار الفرضية باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) وكذلك استعمال ادوات احصائية وصفية مثل الانحراف المعياري والرسوم البيانية , وكشفت النتائج بوجود شركات مصرفية مختلفة لها مقدرات جوهرية وهناك علاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية السريلانكية , واثبت كذلك هذه الدراسة بان للمقدرات الجوهرية اثرا كبيرا على الميزة التنافسية , وتخلص الدراسة الى ان الشركات المصرفية تحقق ميزة تنافسية .

**6:دراسة ( الطائي , 2016): دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة**

### **The role of adopting of entrepreneurial strategies and their impact on the achievement of sustainable competitive advantage (Exploratory study on Baghdad Company for soft drinks mixed (contribution**

تهدف هذه الدراسة الى التحقق من تأثير تبني الاستراتيجيات الريادية المتمثلة (الابداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، المبادرة) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ ( المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) في عينة من المدراء في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة حيث تم توزيع (48) استبانة على عينة قصدية من الادارة العليا والوسطى وتمت الاستجابة بشكل كامل اي بنسبة استجابة 100%. تم استعمال الأساليب الاحصائية المناسبة ( التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحدار البسيط، معامل الارتباط) لتحليل البيانات المستحصلة , وخُصت الدراسة الى وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة احصائية ما بين الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة وكان من ابرز النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية لكل من الاستراتيجيات

الريادية على الميزة التنافسية المستدامة وبالتسلسل حسب الأقوى تأثيراً (الابتكار، اخذ المخاطرة، الابداع، المبادأة) وخرجت الدراسة بتوصيات كان من ابرزها التأكيد على الجودة في المنتج كونها كانت البعد الأكثر مستوى ممارسة من بين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. فضلاً عن التركيز على التنوع في الانتاج من حيث ادخال منتجات فريدة تتميز بها عن المنافسين مما يؤدي الى استدامة التميز والريادة في السوق العراقية الأمر الذي يجعل الشركة المبحوثة في مقدمة الشركات العراقية تميزاً.

7: دراسة (عبد الواحد , 2016) دور ابعاد التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في شركة medica Awa للدوية في محافظة اربيل

### **The Role of Dimensions of Green Marketing on Achieving Competitive Advantage An Exploratory study at Awa Medica .pharmaceutical company in Iraqi Kurdistan Region, Erbil City**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور ابعاد التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية في احدى شركات الادوية في محافظة اربيل , اذ تمثلت المتغيرات المستقلة باربع ابعاد رئيسية وهي ( الغاء مفهوم النفايات او تقليلها , اعادة تصميم المنتج, وضوح العلاقة بين السعر والكلفة , جعل التوجه البيئي امرا مريحا). اما متغيرات الميزة التنافسية كمتغير تابع فقد تمثلت بثلاثة ابعاد هي( الربحية, الحصة السوقية , الصورة المدركة ) .ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة الاستبانة وتوزيعها على اعضاء عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب وعدد من العاملين في الشركة المبحوثة البالغ عددهم 260 عاملا وتمت اعادة 85 استمارة وهي تشكل 33% من مجموع العاملين , وبعد عملية جمع البيانات وادخالها الى الحاسوب ومعالجتها باستعمال الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) كانت ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة هي

- أ- يوجد تصورا واضحا عن اهمية التسويق الاخضر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- ب- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد التسويق الاخضر والميزة التنافسية.
- ت- هناك تأثير لابعاد التسويق الاخضر في الميزة التنافسية.

8:دراسة (داود وحسن, 2016) دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية  
في عينة من المصارف الاهلية العراقية

## The role of Leading marketing in achieving competitive advantage in a sample of Iraqi private banks

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الاهلية، اذ اعتمدت الدراسة على اسلوب المنهج الوصفي و التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة , من اربعة مصارف أهليه تعمل في بغداد والتي تمثل ( 7%) من مصارف مجتمع الدراسة حيث تضمنت عينة الدراسة المدراء المفوضين و معاونيهم و مدراء التسويق والمبيعات و مدراء الموارد البشرية . وقد تم توزيع ( 40 ) استبانة بواقع ( 10 ) لكل مصرف و كان عدد الاستبانات المسترجعة ( 40 ) استبانة وتم استبعاد ( 3 ) منها لعدم صلاحيتها و بهذا تكون عدد الاستبانات التي تم تحليلها ( 37 ) و تساوي (99%) تقريبا، وتنطلق الدراسة من فرضية رئيسية وهي: هناك تأثير وعلاقة ارتباط للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يلاحظ ان اغلب عينة الدراسة في اتجاه توحيد الجهود لكسب ولاء الزبون وزيادة حصتها السوقية من خلال التركيز في كيفية جعل ابعاد التسويق الريادي (المزيج التسويقي) مميزة لمصارفها ولتستطيع كسب وجذب الزبائن .

### ثالثا : مجال الافادة من الدراسات السابقة :

- 1: الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة منهجية الدراسة
- 2: الاستفادة من الدراسات السابقة في اعداد الجانب النظري مع مراعاة عدم التكرار قدر الامكان
- 3: اعداد وتصميم استمارة الاستبانة
- 4: الاطلاع على الاساليب الاحصائية المستعملة من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية
- 5: تحديد المفاهيم الاساسية لأبعاد كل متغير في الدراسة واسلوب الكتابة لها .

6:التعرف على النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة , التي سهلت الانطلاق من حيث انتهى الباحثون السابقون او البحث في الجوانب التي لم تبحث سابقا .

#### رابعاً : اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1:حاولت هذه الدراسة ان تكامل بين العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع باطار اوسع وقياس اثرها في الميزة التنافسية

2: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الجمع بين متغيرات دراسية في موضوعين لهما تأثيرهما الاستراتيجي على متخذي القرارات .

3: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الميدان الذي طبقت فيه الدراسة الحالية .

4:اطهار واقع اختيار احد المصانع العراقية ولما له من دور في الوصول الى ميزة تنافسية .

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة :

تتعرض الصناعة بشكل عام والمنظمات بشكل خاص الى تحديات كبيرة بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وشدة المنافسة وغيرها من التحديات التي تواجه المنظمات الصناعية. لذا جاء اهتمام الكتاب والباحثين بموضوع اختيار موقع المصنع والعوامل المؤثرة فيه لكون نجاح المنظمة او اخفاقها مرهونا باختيار الموقع المناسب لها ,وكذلك كون قرار اختيار موقع المصنع يعد من القرارات الاستراتيجية التي يصعب التراجع عنها في حالة اتخاذه لذلك يجب ان تتوفر في الموقع المختار الامكانيات كافة التي تساعد المنظمة على النجاح ,والاستمرار ,والنمو في السوق ,وهذا الامر يتطلب من المنظمة قبل اختيارها للموقع ان تعرف العوامل التي تؤثر في الموقع, والتي قد تشكل مشكله لها في حال قيامها باختيار الموقع دون دراسة سابقة, ومن خلال ما تقدم يمكن ايضاح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- 1: هل تدرك المنظمة المبحوثة اهمية العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع؟
- 2: هل تؤخذ العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع بنظر الاعتبار عندما تحدد اهداف جديدة للمنظمة ؟
- 3: هل لعوامل اختيار موقع المصنع دور في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 4: هل تستطيع المنظمة المبحوثة توسيع نشاطاتها في موقعها الحالي على ضوء امكانياتها المتاحة؟
- 5: هل تدرك المنظمة المبحوثة مدى اهمية الميزة التنافسية في استمرارها ونموها في السوق؟
- 6: هل ترتبط العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع مع الميزة التنافسية بعلاقات ذات دلالات معنوية ؟

## ثانيا: اهمية الدراسة :

تستمد اغلب البحوث والدراسات اهميتها من المتغيرات التي تسعى الى معالجتها , وفي هذه الدراسة تم اخذ متغيرين لا تخفى اهميتهما في مجال ادارة الاعمال , اذ يمكن توضيح اهمية الدراسة من خلال الاتي :

1: ترتبط اهمية الدراسة كونها تدرس متغيرين لهما اهميتهما في مجال ادارة الانتاج والعمليات بشكل خاص وادارة الاعمال بشكل عام .

2: كما تنبثق اهمية الدراسة من اهمية الميزة التنافسية بشكل عام , كونها اصبحت الشاغل الرئيسي للادارة في المنظمات , لما لها من دور كبير في تحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمات .

3: تتجلى اهمية الدراسة في تقديم اطار نظري وميداني يربط بين متغيرات الدراسة , اذ يمثل هذا الربط اضافة علمية تضاف الى المكتبة العراقية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام في مجال ادارة الانتاج والعمليات بشكل خاص وادارة الاعمال بشكل عام .

4: يمكن ان تسهم الدراسة في وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها المنظمة المبحوثة بشكل خاص ومنظمات الاعمال التي تواجه نفس المشاكل بشكل عام .

## ثالثا :اهداف الدراسة :- تكمن اهداف الدراسة بالاتي:

1: تحليل وعرض ومناقشة الادبيات ذات الصلة بالعوامل المؤثرة في اختيار موقع المصنع والميزة التنافسية .

2: تشخيص العوامل المؤثرة في اختيار موقع معمل اطارات بابل .

3: تحديد مستوى الميزة التنافسية في المعمل .

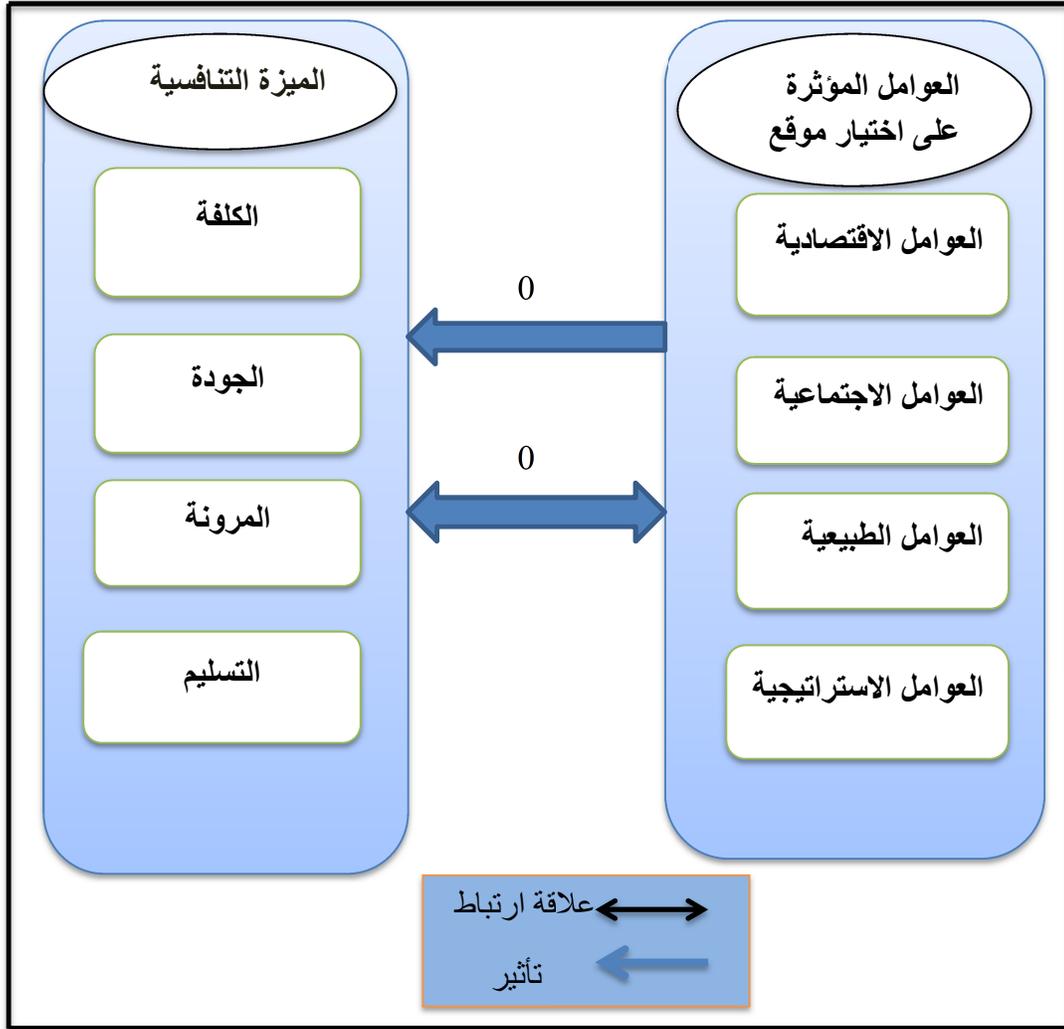
4: تحديد اهمية العلاقة بين عنصري الدراسة .

5: قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في المنظمة المبحوثة .

6:السعي للربط بين متغيرين مهمين هما العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والميزة التنافسية التي اكتسبت اهمية كبيرة في عصرنا الحالي سواء في قطاع الانتاج او القطاعات الأخرى .

7:تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى للاستفادة منها في معالجة مواطن الضعف عند اختيار موقع المصنع .

#### رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة :



الشكل (1-1)

المخطط الفرضي للدراسة

اعداد (الباحث)

## □ امسا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على □ تيار موقع المصنع وأبعاد الميزة التنافسية.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والكلفة.

2: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والجودة.

3: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والمرونة.

4: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والتسليم.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على □ تيار موقع المصنع في الميزة التنافسية.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاقتصادية في الميزة التنافسية.

2: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الطبيعية في الميزة التنافسية.

3: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاجتماعية في الميزة التنافسية.

4: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد علاقة أشر متعدد لإبعاد العوامل المؤثرة على □ تيار موقع المصنع معا في الميزة التنافسية.

## سادسا : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة :

يعرض الجدول (1-1) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية في اطار اهتمامات الدراسة الحالية

### جدول (1-1)

#### التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المصدر	المتغير	التعريف
1	Reid&Sanders,345, 2013	العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	هي العوامل المؤثرة في قرارات اختيار الموقع منها القرب من الزبائن والنقل ومصادر العمالة وموقف المجتمع والقرب من الموردين وعوامل اخرى كثيرة
2	Heizer&Render,2008, 36	الميزة التنافسية	هي عملية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وهي تقوم على فكرة خلق قيمة يزود بها المستهلك وبطريقة كفوة .

اعداد (الباحث) بالاعتماد على الادبيات المشار اليها في الجدول

### سابعا : حدود الدراسة:

1: الحدود المكانية : تم اختيار الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات (معمل اطارات بابل ) ميدانا للدراسة .

2:الحدود الزمانية : لقد تمت الدراسة بالمدة الزمنية من (2016/10/1) الى (2017/8/10) .

## ثامنا : طرائق جمع البيانات :

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية فقد اعتمد الباحث على الاساليب التالية في جمع البيانات .

1:الجانب النظري : وتمثل بالاتي :

أ:الكتب .

ب:الرسائل والاطاريح الجامعية .

ت:البحوث والدوريات.

2: الجانب الميداني :

اعتمد الجانب الميداني على الاستبانة في جمع البيانات حيث تم توزيع 145 استمارة على موظفي الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات (مصنع اطارات بابل) ,وقد تم استرجاع 132 استمارة ,وكانت 122 استمارة صالحة للتحليل ,و10 استمارات كانت غير صالحة للتحليل بسبب عدم الاجابة عليها بشكل كامل او اهمال جزء من ابعاد المتغيرات دون اجابة .وفي الجدول (1-2) بيان عدد استمارة الاستبانة ونسبها.

### جدول (1-2)

#### استمارة الاستبانة ونسبها

ت	الاستمارات	العدد	النسبة
1	الموزعة	145	%100
2	المسترجعة	132	%91
3	الصالحة للتحليل	122	%92.43
4	غير الصالحة للتحليل	10	%7,57

## تاسعا: وصف الافراد المستجيبين للاستبانة:

1: النوع الاجتماعي :

### جدول (1-3)

#### وصف النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكر	98	0.803
انثى	24	0.197
المجموع	122	% 100

اعداد (الباحث) استنادا الى استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (1-3) ان نسبة الذكور هي اكبر من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم (80.3%) بينما بلغت نسبة الاناث (19.7%), وهذه يدل على ان المصنع يفضل الذكور على الاناث ويعود هذا لطبيعة المصنع.

2: الفئة العمرية :

### جدول (1-4)

#### وصف الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
25 سنة فاقل	2	0.016
35-26 سنة	30	0.246
45-36 سنة	47	0.385
55-46 سنة	35	0.287
56 فاكتر	8	0.066
المجموع	122	% 100

اعداد (الباحث) استنادا الى استمارة الاستبانة

يشير الجدول (1-4) الى ان نسبة (73.8%) من الافراد المستجيبين تقع اعمارهم ضمن الفئات التي تزيد على 36 سنة يتوزعون بواقع (38.5) للفئة العمرية (36-45)

و(28.7%) ضمن الفئة (46-55) و(6.6%) للفئة (56فاكثر) . حيث ان هذه الفئات تتميز بالنضج والمهارة والخبرة المتراكمة في مجال عملهم .

3:سنوات الخدمة :

### جدول (1-5)

#### وصف سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
7 سنة فأقل	3	0.025
14-8 سنة	25	0.205
21-15 سنة	33	0.270
28-22 سنة	41	0.336
29 سنة فأكثر	20	0.164
المجموع	122	% 100

اعداد (الباحث) استنادا الى استمارة الاستبانة

يتضح من الجدول ( 1-5) ان نسبة (2.5%) من الافراد المبحوثين هم من الذين لديهم خدمة 7 سنة فأقل , وان نسبة ( 20.5%) ممن لهم خدمة تقع ضمن الفئة (8-14) , اما الافراد الذين لديهم خدمة (15-21) نسبتهم بلغت (27%), في حين اشارت نسبة (33.6) الى الافراد الذين لديهم سنوات خدمة (22-28) , واخيرا بلغت نسبة الافراد الذين لديهم سنوات خدمة (29سنة فأكثر) (16.4%) من اجمالي الافراد المستجيبين لاستمارة الاستبانة . وهذا يعد احد الاشياء الضرورية التي تشير الى الخبرة المتراكمة لدى الافراد المستجيبين لاستمارة الاستبانة .

### عاشرا :الصدق والثبات لأداة قياس الدراسة:

1:الصدق الظاهري : بعد استكمال الباحث لفقرات الاستبانة بشكلها الاولي تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء بلغ عددهم (12) خبيراً في العلوم الادارية كما مبين في الملحق رقم (1) , وذلك بهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة , وقد تم استطلاع اراء السادة المحكمين حول وضوح وموضوعية فقرات الاستبانة فضلا عن الدقة العلمية , وقد

أخذ بالتعديلات المقترحة من قبلهم من حذف , او اضافة على فقرات الاستبانة , حتى ظهرت بشكلها النهائي كما في الملحق رقم (2)

2: ثبات اداة قياس الدراسة : يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة, والثبات البنائي لأداة القياس ( Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ (Field,2009:674). وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (6-1):

جدول (1-6)

معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
العوامل المؤثرة على تيار موقع المصنع	العوامل الاقتصادية	0.870
	العوامل الطبيعية	0.850
	العوامل الاجتماعية	0.810
	العوامل الاستراتيجية	0.844
الميزة التنافسية	الكلفة	0.863
	الجودة	0.823
	المرونة	0.844
	التسليم	0.851

المصدر: إعداد (الباحث) بالاعتماد على برنامج SPSS 18

يظهر الجدول بان قيم معامل كرونباخ ألفا كانت جميعها أكبر من (0.80) وهي قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الاجتماعية (Field,2009:675). وذلك يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.



## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:- العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

المبحث الثاني:- الميزة التنافسية

## المبحث الاول

### العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

أولاً:- مفهوم واهمية اختيار موقع المصنع

ثانياً:- اهداف اختيار موقع المصنع

ثالثاً:- نظريات اختيار موقع المصنع

رابعاً:- العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

اولا : مفهوم واهمية اختيار موقع المصنع :

أ: مفهوم اختيار موقع المصنع:

يعد القرار المتخذ بشأن اختيار موقع المصنع من القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بحصيلة استثمارية من شأنها ان تحقق الاهداف التي يسعى المصنع لتحقيقها عبر حياته التشغيلية , وما ينجم عن ذلك من ابعاد هادفة الى تحقيق النجاح , ولذا ينبغي اختيار موقع المصنع في مكان يتناسب مع تخفيض التكاليف الاستثمارية والتشغيلية الى ادنى حد ممكن , وان لموقع المصنع الجغرافي اهمية كبرى في تقليص تكاليف نقل المواد والوقود ومصاريف النقل والتوزيع وتكاليف القوى العاملة وتوفيرها بالنعوية والكفاءة المطلوبة , ولا شك ان هناك العديد من المتغيرات التي تقتنر بأهمية الموقع كالمناخية والبيئية وتوفير القوى العاملة وعوامل التركيز او التشتت الصناعي المستهدف وكذلك المتغيرات الاجتماعية وافاق التوسعات المستقبلية والقوانين والانظمة المتعلقة بالضرائب والرأي العام وغيرها من المتغيرات التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق اهداف المصنع وديمومة استمراريته في العمل الاقتصادي وفي ظل المنافسة المحتمة في الاسواق المختلفة . (حمود وفاخوري, 2011, 161)

وان قرارات الموقع تؤثر على العمليات والادارات في جميع انحاء المنظمة , مثلا عندما يتم تحديد مرافق جديدة للبيع بالتجزئة فهذا يتطلب فتح مخازن جديدة ويجب ان تسوق بشكل جيد , وبالتالي هذا يتطلب تقييم الموقع بعناية وربما فتح اسواق جديدة , وقد يتم تغيير كل او جزء من المنظمة بسبب تأثيرها على القوة العاملة في المنظمة وقدرة المنظمة على العمل بشكل فعال عبر خطوط الادارات , والموقع كذلك يؤثر على ادارة الموارد البشرية والتي يجب ان تكون منسجمة مع احتياجات التوظيف والتدريب للشركة , لذلك فان تحديد مرافق جديدة او الانتقال الى المرافق الموجودة عادة ما تكون مكلفة وبالتالي فان هذه القرارات يجب ان يتم تقييمها بعناية من قبل الادارات المحاسبية والمالية للمنظمة . على سبيل المثال . عندما فتحت شركة BMW مصنعها في ولاية كارولينا الجنوبية . لعبت البيئة الاقتصادية للدولة والحوافز النقدية المقدمة من قبل المشرعين لها دور في المردود المالي المرتبط في المصنع الجديد .

(Krajewski, et.al, 2013, 407)

وتستند عملية اختيار الموقع الجغرافي للمصنع على طبيعة ونمط الإنتاج الصناعي ,وكما ان اختيار موقع المصنع يتطلب القيام بالدراسات الدقيقة للجدوى الفنية والاقتصادية للبدائل المقترحة واختيار الموقع المناسب لها , لان الاختيار غير المناسب يؤدي الى خسائر جسيمة للاقتصاد الوطني .(امير ,2013, 350)

واضاف(Russell&Taylor,2011,298) ان عملية اختيار الموقع عملية صعبة وتحتاج الى وقت وجهد كبير للمقارنة بين مجموعة من المواقع واختيار الموقع المناسب منها وذلك وفق مجموعة من العوامل منها حركة الزبائن والاراضي المتاحة ,وسبب طول فترة الاختيار نابع لما للموقع من اهمية استراتيجية في بقاء المنظمة على قيد الحياة ,والجدير بالذكر ان نجاح المنظمة في كثير من الاحيان يجري في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

واشار (Slack,et.al.,2004,173) بان الشركات تتخذ قرار الموقع بسبب

- تغيير الطلب على السلع والخدمات
- تغيير عرض مدخلات العمليات

ويتضمن مفهوم موقع المصنع وجود علاقات وترابط مكاني تتبلور في أنماط ونماذج لهذه العلاقات بين الفعاليات الاقتصادية ضمن حيز مكاني معين ، ويهتم متخذي القرار لموقع المصنع بدراسة هذه الأنماط والعلاقات المكانية والعوامل التي تتحكم في اختيار مواقع الفعاليات الصناعية , وقد أسهم التطور الاقتصادي والسياسي والفكري عبر مراحل الصناعة المختلفة في بلورة مفاهيم متعددة للموقع الصناعي ، إذ تختلف النظرة إلى الموقع باختلاف النظم السياسية والاقتصادية السائدة التي تنحصر بين الربحية والرفاه الاجتماعي والأمن الاستراتيجي والتوزيع المكاني وغيرها من الاعتبارات ، لذلك فإن اختيار الموقع الصناعي والاعتبارات التي تتحكم في كل عامل واختلافها من موقع لآخر سبب في عدم إجماع الرأي حول نظرية معينة تصلح لجميع الدول وظروف كل منها .(رؤوف,2005,90).

ولقد تزايد الاهتمام في الدول الصناعية ومنذ بداية النهضة الصناعية في اوروبا بمسألة تحديد مواقع المصانع .(الغانمي , 2012, 33)

ويعرفه (Evans,1997,289) بأنه تحديد المواقع المناسبة للمشاريع الجديدة مثل المخازن والمصانع ومحلات التسويق والمطاعم والمستشفيات وكجزء رئيس من الاستراتيجية.

واشار (العزاوي , 2006, 51) بان قرار اختيار موقع المصنع يعد من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تواجه المالكين والادارة وتتطلب دراسة مستفيضة وتقييم للمواقع البديلة لاختيار الموقع المناسب الذي يمكن ان يحقق عائدا على الاستثمار , وان قرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي لا تقبل الخطأ , الذي اذا حصل فانه سيشكل اعباء ثقيلة على الادارة مما يستوجب اختيار الموقع المناسب على وفق الاسس العلمية والاقتصادية لما للموقع من اثر على اجمالي التكاليف التشغيلية وذلك بسبب اختلاف تكاليف النقل بين المواقع المختلفة .

ويعد مفهوم الموقع الأنسب لأي مصنع بأنه ذلك الموقع الذي تتوازن فيه كافة العوامل المؤثرة في نجاح ذلك المصنع من خلال القدرة على الضبط والسيطرة على كافة العوامل والعناصر والعمل على الربط فيما بينها وقد يكون هناك أكثر من خيار لاختيار الموقع لكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المزايا الخاصة بكل موقع سواء كانت تلك المزايا طبيعية أو اقتصادية و حتى على النطاق الاجتماعي أو البيئي وغير ذلك.(البظ, 2004, 12)

واشار (عمران و الحسنوي , 2014, 216) بان موقع الصناعة يقصد به المنطقة او الاقليم الذي توجد فيه الصناعة اما المكان او الصناعة او المصنع ان تحديد الموقع الجغرافي من حيث كونه يتضمن اختيار الموقع الامثل للمصنع , وهو من اختصاص نظريات الموقع , والواقع ان اختيار موقع المصنع لا بد ان يكون مستندا الى دراسات علمية , شأنه في ذلك شأن اي مشروع اقتصادي , لان اختيار موقع المصنع امر لا يمكن ان يكون عشوائيا وبدون تخطيط والاعراض المصنع للفشل والواقع ان اختيار الموقع الامثل للمصنع يعد من اهم مقومات نجاحه .

وعرفه (Krajewski,et.al.,2007,420) بأنه عملية اختيار الموقع الجغرافي الافضل لإداء عمليات المصنع .

واشار (البريفكاني , 2006, 122) الى ان اختيار موقع المصنع ناجم عن محصلة من العوامل الاستراتيجية , الموقعيه , الاجتماعية , الطبيعية , الحضرية التي تتحكم وبنسب

متفاوتة في قيام نشاط اقتصادي معين في موقع دون غيره والتي تعطيه ميزة نسبية مقارنة بالمواقع الأخرى في البلد وخلال مدة زمنية معينة .

ويعد اختيار الموقع واحد من القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى التي يتم اتخاذها من قبل المدراء, وتعد عملية اختيار موقع المصنع مشكله تواجهه متخذي القرار وذلك بسبب تعدد المواقع وغالبا ما يتم اتخاذ القرار باختيار المواقع التي تلبي الاهداف المحددة وقبل اتخاذ القرار يتم النظر في مجموعة واسعة من العوامل الكمية والنوعية وذلك بهدف تنسيق المنافع الاجتماعية والاقتصادية والاستدامة البيئية (Rikalovic&Cosic,2015,33)

ومما هو جدير بالذكر ان قرار اختيار الموقع قد يتكرر خلال حياة المصنع , وتواجه المصنع مشكلة اتخاذ القرار الخاص باختيار موقعه بشكل دائم وليس فقط في بداية حياته او عند بداية انشائه . فكثيرا ما تواجه المصنع خلال حياته الانتاجية عدة حالات تستدعي اتخاذ قرار بشأن اختيار الموقع.(حجازي,2002, 171)

و ان قرارات الموقع ترتبط عن كثب باستراتيجيات المنظمة على سبيل المثال استراتيجية الكلفة المنخفضة اي كون المنتج منخفض الكلفة وهذا قد يؤدي في تحديد مكان تكون فيه تكاليف اليد العاملة او المواد الاولية منخفضة او تحديد مكان بالقرب من الاسواق او المواد الخام لخفض تكاليف النقل , او اذا كانت ترغب الشركة بزيادة الارباح لذلك يجب عليها ان تختار مناطق معرضة لحركة المرور او قد ترغب الشركة بجعل العميل اكثر راحة خلال عملية الشراء لذلك سوف تبحث عن الاماكن التي توفر هذه الراحة للعميل , وتوجد عدة خيارات للموقع هي (Stevenson,2012.334)

**1 - توسيع المصنع القائم :** هذا الخيار يمكن ان يكون خيارا جذابا اذا كانت هناك مساحة كافية للتوسيع خاصة اذا كان الموقع فيه مزايا مرغوبة وهذه المزايا لا تتوفر بسهولة في اي مكان اخر , وكذلك تكاليف التوسع غالبا تكون اقل من تلك البدائل الأخرى .

**2- اضافة مواقع جديدة مع الحفاظ على القائم منها:** وعادة ما يتم ذلك في العديد من عمليات التجزئة في مثل هذه الحالات من الضروري ان تأخذ في الاعتبار ما تأثير ذلك على النظام الكلي من خلال فتح متجر جديد في مركز للتسوق ضمن نفس سلسلة

المتاجر , وكذلك يمكن ان تكون المواقع الجديدة عبارة عن استراتيجية دفاعية تهدف الى الحفاظ على حصة الشركة في السوق او منع المنافسين من دخول السوق .

3-اغلاق الموقع الحالي والانتقال الى موقع جديد: اذ يجب على المنظمة ان تزن التكاليف المترتبة على هذا الخيار وما ينتج عنها من فوائد لمواجهة التكاليف ومقارنتها مع الفوائد التي تحصل عليها في الموقع الموجود ,وكذلك التحول في الاسواق واستنفاد المواد الخام ,وتكاليف العمليات ,وغالبا ما تنظر الشركات الى هذا الخيار بجدية .

4- البقاء على الوضع الراهن : تلجأ الشركات بالحفاظ على وضعها الراهن في حال فشلها في الحصول على تحليل كامل للخيارات الثلاثة السابقة, وكذلك في حال كانت تتكبد تكاليف اكثر من الفوائد التي ستحصل عليها , او كون الخيارات الثلاثة السابقة غير جذابة للشركة, وبالتالي قد تقرر الشركة الحفاظ على الوضع الراهن على الاقل في الوقت الحالي.

ولاختيار موقع المصنع اهمية استراتيجية تتبع من ارتباطها بقرارات الطاقة الانتاجية , وفي الواقع يثير على الفور موضوع توسعات الطاقة موضوعا ملازما له وهو اين يتم التوسع ؟ من اجل ربطه بفاعلية مع شبكة التوزيع .(بفا و سارن ,1999, 749).

واضاف (عبد الكعبي, 2012, 74) ان قرار اين يقع المصنع هو اهم من قرار الاستثمار في ذلك المصنع بحد ذاته .

وتضطر ادارة المصنع بين مدة واخرى الى اعادة النظر في موقع المصنع على الرغم من ان ذلك الموقع كان جيدا قبل خمسين عام مثلا . ومن الاسباب التي تدفع ادارة المصنع لذلك مثلا صعوبة تصريف النفايات وارتفاع تكاليف العمال وارتفاع تكاليف النقل ونضوب المواد الاولية القريبة من المصنع واستجابة للتشريعات القانونية المتعلقة بحماية البيئية من نفايات المصنع .(محسن والنجار, 2012, 283)

ويعرف الباحث اختيار موقع المصنع :بانة ذلك الاختيار الذي تتوفر فيه كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجية والطبيعية وبشكل ايجابي , والتي اذا توفرت سوف تساعد على نجاح المصنع وتحقيق هدف قيامه سواء كان الهدف ربحي او هدف اجتماعي .

## ب: اهمية اختيار موقع المصنع:

من خلال اطلاع الباحث وصل الى ان اهمية اختيار موقع المصنع تكمن في النقاط الاتية :

1- الاهمية الاستراتيجية لاختيار موقع المصنع والتي تنبع من كون قرار اختيار الموقع يعد من القرارات الاستراتيجية للشركة .

2- تكتسب عملية اختيار الموقع اهمية استراتيجية كبيرة كونها من القرارات التي لا يمكن التراجع عنها بسهولة .

3- نجاح المصنع يرتبط بشكل كبير بعملية الاختيار لان الاختيار غير المناسب قد يؤدي بالمصنع للفشل .

4-ارتباط عملية اختيار موقع المصنع بالتنمية العمرانية ,ودراسات الجدوى لذا تزداد اهميته بشكل كبير .

5-تكتسب عملية اختيار موقع المصنع اهمية كبيرة كونها ترتبط باقتصاد البلد ككل .

6- عملية اختيار الموقع ترتبط بالتلوث البيئي لذلك اكسبها هذا الجانب اهمية كبيرة .

7- اختيار موقع المصنع يؤدي الى توفير فرص العمل والتنمية الاقتصادية في المكان الذي ينشئ فيه المصنع .

8- عملية اختيار الموقع قد تحد من هجرة العاملين ورؤوس الاموال الى المدن الصناعية الكبيرة في حال تم اختيار موقع المصنع في مدن ذات صناعات قليلة .

## ثانيا :اهداف اختيار موقع المصنع :

ينبغي ان يكون الهدف واضحا من عملية اختيار موقع المصنع سواء كان ذلك للمصانع الخاصة والهادفة الى تحقيق الارباح , او للمصانع العامة والتي تهدف الى تعظيم مقدار الفائدة العامة المقدمة للمستفيدين, وفي كلا الحالتين فان قرار الاختيار يعتمد على ثقل الهدف المطلوب تحقيقه, وان دالة الهدف اما ان تكون من نوع تعظيم الارباح او من نوع تخفيض التكاليف او تقليل وقت الاستجابة .(هاشم,2008, 275).

وكقاعدة عامة تستند المنظمات الهادفة الى الربحية على اختيار المواقع التي تحقق لها اعلى الارباح في حين المنظمات غير الهادفة للربحية تسعى للتوصل الى تحقيق التوازن بين الكلفة ومستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين, ودائما ما يعمل متخذي القرار على اختيار افضل موقع متوفر اذ انه في كثير من الحالات لا يوجد موقع وحيد بل توجد عدة مواقع وبالتالي يكون لمتخذ القرار الحرية في اختيار الموقع الافضل والذي سوف يحقق الاهداف التي يرغبون بها. (Stevenson, 2012,334)

واضاف (اللامي والبياتي , 2008, 111) بان اهداف اختيار موقع المصنع تحدد على اساس نوع الصناعة (منظمات صناعية واخرى خدمية ) ففي المنظمات الصناعية ترتبط عملية اختيار الموقع ارتباطا رئيسيا بالكلف, والتي تنقسم الى ثلاثة اقسام هي

**1- كلف الموقع:** تشمل كلف شراء الارض والانشاء والتعمير والاستئجار والعمال والضرائب .

**2- كلف توزيع المنتجات :** تشمل كلف توزيع المنتجات من المصانع الى المخازن ومنها الى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية .

**3- كلف المواد الاولية :** تشمل كلف شراء المواد الاولية الداخلة في صناعة وكلف شراء المواد المشغلة للمصنع (دهون ,شحوم كهرباء, منتجات نفطية...)

اما الخدمية فالهدف من انشائها في موقع ما يرجع الى :

**1- زيادة سرعة التسليم .**

**2- تعظيم الربح.**

يرى (عبد الرزاق , 2011 , 98) ان عملية اختيار موقع المصنع تعتمد على ثلاثة اهداف تعمل سويا في تحديد افضل موقع تضمنته النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهي

**1- تقليل كلفة تنفيذ المصنع** وكذلك تكاليف التشغيل والصيانة فيما بعد , وكذلك سهولة اصال المواد الاولية والوقود بالإضافة الى قوة العمل وتوزيع المنتجات وانعكاس ذلك على تكاليف النقل.

**2- مدى امكانية توسيع المصنع مستقبلا** اذا ظهرت مستجدات جديدة.

3- عمل المصنع بشكل يضمن سلامة العاملين وصيانة البيئية المحيطة به من التلوث.

### ثالثا: نظريات اختيار موقع المصنع:

لقد اهتم الكثير من الباحثين في اهمية معرفة الموقع المناسب للمصنع وذلك من خلال وضع نظرية او محاولة تطوير النظريات السابقة والتي وضعها الباحثون الاوائل فيما يخص اختيار الموقع , ويلاحظ ان هذا الاهتمام ظهر بشكل جلي في بداية القرن التاسع عشر ولا سيما عند مفكري الدول المتقدمة مثل الدول الاوربية والولايات المتحدة الامريكية , والتي تطورت فيها الصناعة في شطري العالم الاشتراكي والراسمالي , على الرغم من اهمية عمليات اختيار موقع المصنع في الدول النامية الا انه لا يعطي لهذا الموضوع الاهتمام المطلوب .(الخفاجي, 2007, 54) ومن هذه النظريات الاتي :

#### 1- نظرية التكلفة الاقل (Alfrde Weber)

يمكن تتبع الدراسات المتعلقة باتخاذ قرار اختيار الموقع من الناحية الكلاسيكية المتمثلة بنظرية فيبر لاختيار موقع المصنع والتي تعتمد على اختيار الموقع الذي يحقق ادنى مستوى للكلفة .(Gatfild&Yang,2006,48)

وتعد نظرية فيبر في اختيار موقع المصنع من اهم النظريات في هذا المجال ويعد اول من وضع نظرية متكاملة تصف وتحدد العوامل التي تؤدي الى تفضيل موقع معين لإقامة المصنع دون منطقة اخرى وقد اهتم فيبر في نظريته باكتشاف القوانين الاساسية التي تحدد تحركات المصانع والاسباب التي تدفع المصنع من الانتقال من موقع الى اخر او تفضيل موقع على موقع اخر .(يوسف , 2008, 119)

وان فيبر استفاد كثيرا من الافكار والمفاهيم التي قدمها ثونن في نظرية والتي كانت تتحدث عن الموقع الزراعي وكيفية استعمال احسن الطرق التي يمكن استعمالها لتنظيم استعمالات الارض الزراعية, وان نظرية فيبر قامت على اربعة فروض هي .(ذيب, 2013, 57)

أ- ان الطبيعة الجغرافية لنطاق الاستهلاك محددة ولمواقع واحجام اماكن الاستهلاك ايضا .

ب- ثبات مواقع قوة العمل واجور العاملين .

ج- ان مصادر المواد الخام موجودة في مواقع محددة

د-ان نفقات النقل هي المتغير الوحيد بين العوامل الاقتصادية الاخرى التي تتسم بالثبات وان تغير تكاليف النقل يخضع لعاملي الوزن والمسافة .

واشار (Waghmare,2012,103) ان نظرية فيبير تفترض ثبات الطلب في سوق واحدة او نقطة توزيع واحدة .

وان الفريد فيبير بنى نظريته على فرضية ان المستثمر يختار موقع المصنع في الاماكن التي تكون فيها تكاليف الانتاج في حدها الادنى وقد ركز على ثلاثة عوامل رئيسية هي: تكاليف النقل ,وتكاليف الايدي العاملة , وتكتل المصانع , وقد ربط فيبير تكاليف النقل بعامل المسافة وبوزن المواد المنقولة وتوصل في النهاية الى ان الموقع الامثل يكون في النقطة التي تكون فيها المسافة بين مناطق توفر المواد الخام ومناطق تصنيعها في حدها الادنى , وفيما يتعلق بالايدي العاملة فان اماكن توفرها في منطقة قد يعمل على جذب المصانع وذلك اذا كان التوفير في تكاليف الايدي العاملة لكل وحدة منتجة اكبر من تكاليف النقل الاضافية المطلوبة لكل وحدة وكذلك فان توفر بعض العوامل المساعدة مثل الايدي العاملة الماهرة وخدمات البنية التحتية قد تكون عاملا مساعدا على جذب المصانع والعكس صحيح قد تكون بعض المناطق طاردة للمصانع بسبب ارتفاع اسعار الاراضي وارتفاع ايجاراتها .(عبد الكريم, 2013, 8)

وفيما يخص عملية التكتل ودورها في اختيار موقع المصنع فهي ناجمة عن مدى الاستفادة من الوفورات الداخلية والخارجية فقد اكد فيبير على اجراء المقارنات بين الفوائد التي يمكن ان يحصل عليها المنتج نتيجة تكتل الصناعات في منطقة معينة (البريفكاني,2006, 126)

وكانت عملية تحديد موقع المصنع من المشاكل الكبيرة التي تواجه متخذي القرار في نهاية القرن التاسع عشر عندما قامت الثورة الصناعية وتطور النقل بالسكك الحديدية والطاقة والاتصالات والنمو الحضري اذ انه بسبب هذا التطور اصبحت امام متخذي القرار العديد من الخيارات لاختيار موقع المصنع وقام الفريد فيبير في 1909 بوضع نظرية العامة المتقدمة في اختيار موقع المصنع واخذ نموذج فيبير العديد من العوامل لايجاد الموقع الامثل الذي يتميز باقل كلفة ممكنة للمصنع . ( Kilvits,2012, 218)

## 2- نظرية مجال السوق

لا يعزى ظهور هذه النظرية لكاتب واحد , بل هي نتيجة لتطور العديد من الافكار التي كونت ملامح هذه النظرية ومن ابرز كتاب هذه النظرية هووفر والاقتصادي لوش (البريفكاني , 2006, 126)

وتقوم هذه النظرية على تأكيد اهمية الطلب كعنصر اساسي في تحديد موقع المصنع ومن خلال افكار لوش يمكن الوصول الى اهم السمات الفكرية لهذه النظرية بشكل عام , اذ تقوم على فرض ثبات نفقة الانتاج في المواقع المختلفة , وتتخذ من المنافسة الاحتكارية اطارا لها , ومن ثم فهي تفسر عملية اختيار الموقع الامثل للمصنع الذي يستطيع السيطرة على اكبر منطقة ممكنة لتسويق منتجاته , وفي ضوء ذلك وضع لوش عدة افتراضات هي (يوسف , 2008, 118) (Isard,1956,239)

أ- التوزيع المتساوي للمواد الخام اللازمة للصناعة على جميع المواقع.

ب-توافر خدمات النقل والمواصلات وتشابهها في المناطق المختلفة

ج-تساوي التوزيع السكاني على جميع اجزاء الحيز المتاح

د-تشابه اذواق المستهلكين .

## 3- نظرية الموقع المعظم للربح

يتبين من النظريات السابقة بان نظرية التكلفة الاقل ركزت في تحليلها على جانب النفقة وكيفية تخفيض الكلفة ولم توجه انتباها الى اهمية عنصر الطلب , بينما اهتمت نظرية مجال السوق بعنصر الطلب واهملت جانب الكلفة , لذا كان من الطبيعي ان تظهر محاولات اخرى لتقديم نظريات في اختيار موقع المصنع تأخذ في الاعتبار عنصري الكلفة والطلب ,وفي هذا الصدد حاول جرينهت الجمع بين الاتجاهين السابقين في نظرية واحدة فهو يرى ان تقوم النظرية على اخذ كل عوامل النفقة وعوامل الطلب في الاعتبار كمتغيرات , وبالتالي لا يمكن القول ان الموطن الامثل للمصنع هو ذلك الموقع الذي تصل عنده الكلفة الى ادنى حد او الموقع الامثل للمصنع هو ذلك الموقع الذي بواسطة يسيطر المصنع على اكبر منطقة ممكنة من السوق .(يوسف , 2008, 119)

## 4-النظرية السلوكية

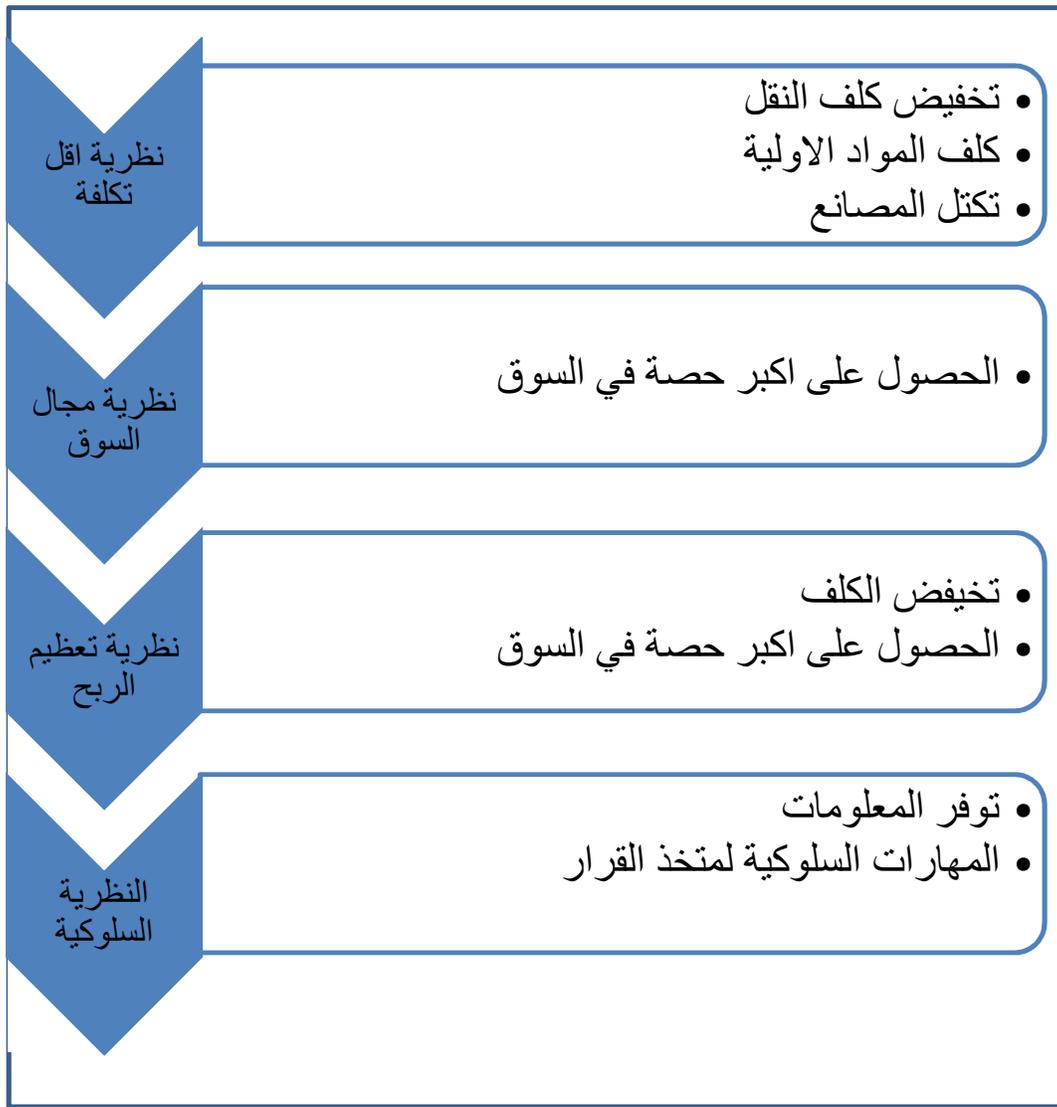
تطورت النظريات باستعمال منهج جديد هو المنهج السلوكي ويعد الن برد وتورنكسفت من اوائل من تبينوا هذا المنهج ويتم في ضوء هذه النظرية اختيار الموقع الانسب للمصنع في اطار المعلومات التي يحصل عليها , وهكذا نجد ان هناك عوامل غير اقتصادية ذات اهمية مرتبطة بالنواحي السلوكية لمتخذي القرارات , وبالتالي فان هذا المنهج يركز على اهمية تدفق المعلومات وحتى المقابلات الشخصية في اتخاذ قرار اختيار الموقع , وهكذا يمكن القول إن الانسان يعيش في بيئة يمكن أن يختار منها ما يهمله لينبئ عليه قراراته , وعلى الرغم من وجود هذه البيئة الموضوعية إلا أنه ليس من المفترض أن كل إنسان يمكنه أن يحصل على ما يحتاجه منها, ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها: (يوسف , 2008, 124)(البريفكاني , 2006, 128)

أ-عدم قدرة متخذ القرار بالحصول على كل المعلومات , وإن استطاع فقد يحكمه تكاليف الحصول عليها.

ب- بفرض وجود المعلومات فقد لا توجد المقدرة على تحليلها , ولهذا فإن " الن برد " أشار إلى أن كل منظم أو واضع قرار لديه مصفوفة سلوكية تمثل صفوفها المعلومات , والتي تتراوح من عدم وجود معلومات إلى وجود المعلومات كاملة , وتمثل أعمدها القدرة على استعمال هذه المعلومات.

وتفسر مصفوفة السلوك التي اوجدها الن برد انحرافات الواقع الحقيقي عن انماط الموقع المختار في ظل فكرة الرجل الاقتصادي التي تقترض في معظم التحليلات الاقتصادية بما فيها نظريات الموقع ان لديه المعلومات الجيدة والكاملة .

والشكل (2-1) يوضح اهم مرتكزات نظريات اختيار موقع المصنع



الشكل (2-1)

اهم مرتكزات نظريات اختيار موقع المصنع

المصدر: اعداد(الباحث)

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع :

اصبح قرار اختيار موقع المصنع من القرارات المعقدة في الوقت الحاضر بسبب الاتجاهات الحديثة لهذا القرار والمتمثلة في العولمة واثرها في قرار الموقع . ولذلك لم يعد البلد او الاقليم او المنطقة حدودا لنشاط الشركات في الوقت الحاضر , ويمر اختيار موقع المصنع بعدة خطوات تبدا باختيار البلد ثم اختيار الاقليم واخيرا اختيار المنطقة (محسن والنجار ,2012, 285).

واضاف (Natalia,2010,4) ان من العوامل المهمة التي يتم التركيز عليها عند اختيار الموقع هي حجم السوق ونوعية البنية التحتية وتوفر المهارات وتوفر العمالة غير الماهرة , وتوفر الخدمات الحكومية , والقرب من الزبائن والموردين , وكمية من المتطلبات التنظيمية .

وان عملية اختيار موقع المصنع تستند على طبيعة الانتاج لان اختيار مواقع المصانع يتطلب اجراء الدراسات المعمقة للجدوى الاقتصادية والفنية للبدائل المتاحة بغية اختيار البديل المناسب منها , لذلك يؤدي الاختيار غير المناسب للموقع خسائر كبيرة للشركة , وعلى هذا الاساس فان مسألة اختيار مواقع المصانع يجب ان يعتمد على دراسة العوامل التي تساعد على تطوير ونمو وتعميق العلاقة الشبكية بين القطاعات الصناعية المختلفة , وكذلك ان قرار اختيار موقع المصنع يعتمد اساسا على العوامل المباشرة التي تساعد في تحقيق المنافع والفوائد في الاجل الطويل التي تؤثر على الانتاجية ككل وتعد الزيادة الانتاجية معيارا اساسيا للفوائد الاقتصادية من اختيار مواقع المصانع .(النجار وحسن , 2014 , 224).

وان متخذي القرار يسعون الى اختيار المواقع التي توفر لهم الكفاءة في الانتاج مقارنة بكلف العمل والارض والمواد والآلات (Kramer,2015,67)

وان اختيار الموقع لإقامة المصنع او اي نشاط تنموي اخر يحتاج الى النظر في العديد من العوامل التي تؤثر فيه مثل انحدار الارض والارتفاع عن سطح البحر والمناطق المحمية , وكذلك عوامل الوصول للموقع مثل الطرق ووسائل النقل وكذلك توفر الارضية المناسبة (Fataei,et.al.,2015,324)

وقدر تعلق الامر بالعوامل المؤثرة في اختيار الموقع يمكن القول ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرارات الموقع, وانه من الممكن ان يكون عامل واحد او بعض العوامل اكثر تأثيرا في اتخاذ القرار , مثلا في عمليات التصنيع فان العوامل الاكثر تأثيرا تتضمن في الغالب وفرة الطاقة اللازمة للانتاج وتدفق المياه , فضلا عن المواد الاولية , ولذا فالمفاعلات النووية تتطلب كميات كبيرة من المياه لاغراض التبريد , كما ان الصناعات الثقيلة مثل انتاج الحديد والالمنيوم تتطلب كميات كبيرة من الطاقة الكهربائية , في حين تمثل كلف النقل عاملا حاسما في قرارات الموقع للعديد من الصناعات , وفي المنظمات الخدمية فان العوامل الاكثر تأثيرا تتمثل بما يرتبط بالسوق

من عوامل تتضمن نماذج المرور الملائمة ومواقع المنافسين والقرب من السوق , فمثلا وكالات تأجير السيارات تتوطن بالقرب من المطارات ووسط المدينة , طالما ان هذه الاماكن تضمن ورود طلبات العمل اليهم (رؤوف , 2005, 97).

واشار Reid& Sanders الى وجود العديد من العوامل المؤثرة في قرارات اختيار الموقع منها القرب من الزبائن والنقل ومصدر العمالة وموقف المجتمع والقرب من الموردين وعوامل اخرى كثيرة , وان طبيعة عمل المصنع هي التي تحدد العوامل التي تهيمن على قرار الاختيار , اذ ان شركات الخدمات والتصنيع تختلف بطبيعة العوامل التي تركز عليها , وكذلك تختلف العوامل المهيمنة بين المصانع التي تستهدف الربح وبين المصانع غير الهادفة للربح , فالمصانع الهادفة للربح غالبا ما تفضل المواقع القريبة من الاسواق التي تخدمها , وانه من المهم تحديد العوامل التي لها تأثيرا حاسما على الاهداف الاستراتيجية للمصنع , على سبيل المثال القرب من الزبائن يعد عامل حاسم للمصانع الخدمية , وان المصانع التي تهدف للربح قد تحدد موقع قرب الاسواق التي تخدمها , في حين المصانع غير الربحية تختار الموقع الذي يكون بالقرب من المحسنين ( Reid & Sanders, 345, 2013 )

واضاف (Krajewski,et.al.,2013,407) بان على مدراء القطاعين الصناعي والخدمي ان يأخذوا عدة عوامل عند تقييم الرغبة في الحصول على مواقع معينة ومن هذه العوامل القرب من الزبائن والموردين , تكاليف العمالة , تكاليف النقل , وعموما يمكن للمدراء تجاهل العوامل التي تفشل في تلبية واحد من الشرطين التاليين :

1- ان يكون العامل حاسما او حساسا لتحديد الموقع . أي يجب على المدراء ان لا يهتموا بالعوامل التي لا تؤثر بقرار الموقع .

2- ان يكون العامل ذي تأثير كبير على قدرة المصنع في تحقيق اهدافه .

والجدول (1-2) يوضح اهم العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

جدول (2-1)

العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع	الكاتب	ت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الطبوغرافية</li> <li>• نماذج المياه</li> <li>• طبيعة التربة</li> <li>• العوامل المناخية</li> <li>• التلوث في الموقع</li> <li>• اسلوب الربط والمواصلات</li> <li>• العوامل التاريخية</li> <li>• العوامل الاجتماعية</li> </ul>	عيسى, السلوم, 2004	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الجيوستراتيجية</li> <li>• العوامل الاقتصادية</li> <li>• العوامل الاجتماعية</li> <li>• العوامل الطبيعية</li> <li>• العوامل البيئية</li> </ul>	الدليمي, 2004	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الجغرافية</li> <li>• العوامل الاجتماعية</li> <li>• العوامل الطبيعية</li> <li>• العوامل الاستراتيجية</li> </ul>	رؤوف , 2005	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الاقتصادية</li> <li>• العوامل الاجتماعية</li> <li>• العوامل الطبيعية</li> <li>• العوامل الاستراتيجية</li> </ul>	البريفكاني, 2006	4

<ul style="list-style-type: none"> <li>● العوامل المباشرة</li> <li>- القرب من الطرق الرئيسية</li> <li>- توفر القوى العاملة</li> <li>- توفر الارض واحتمالات التوسع في المستقبل</li> <li>- القرب من السوق</li> <li>● العوامل غير المباشرة</li> <li>- العوامل الاقتصادية</li> <li>- العوامل الفنية</li> <li>- العوامل الاجتماعية</li> </ul>	<p>الخفاجي, 2007</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عوامل اقتصادية</li> <li>- توفر الايدي العاملة</li> <li>- توفر شبكات للمواصلات</li> <li>- القرب من المواد الاولية اللازمة للانتاج</li> <li>- القرب من مصادر الطاقة</li> <li>- القرب من السوق</li> <li>- امكانية الحصول على الارض الملائمة لإقامة المصنع</li> <li>● عوامل غير اقتصادية</li> <li>- مجموعة العوامل الاجتماعية والسياسية والصحية</li> <li>- مجموعة العوامل الاستراتيجية</li> </ul>	<p>ناجي, 2009</p>	<p>6</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● المخاطر السياسية والقواعد الحكومية والضرائب</li> <li>● القضايا الثقافية والاقتصادية</li> </ul>	<p>Heizer&amp;Render, 2011</p>	<p>7</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● موقع الاسواق</li> <li>● كفاءات العمل والانتاجية والكلف</li> <li>● توافر اللوازم والطاقة</li> <li>● اسعار الصرف ومخاطر العملة</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اقليمي</li> <li>- موقع المواد الخام او اللوازم</li> <li>- موقع الاسواق</li> <li>- العمل</li> <li>● مجتمعي</li> <li>- جودة الحياة</li> <li>- الخدمات</li> <li>- الاتجاهات(المواقف)</li> <li>- الضرائب</li> <li>- الانظمة البيئية</li> <li>- دعم تطوير المرافق</li> <li>● الموقع</li> <li>- الارض</li> <li>- وسائل النقل البيئية (القانونية)</li> </ul>	<p><b>Stevenson,2012</b></p>	<p><b>8</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● العوامل المهيمنة في الصناعة</li> <li>- مناخ العمل المفضل</li> <li>- القرب من الاسواق</li> <li>- التأثير على البيئة</li> <li>- نوعية الحياة</li> <li>- القرب من تسهيلات الشركة الام</li> <li>- المنافع والضرائب والتقدير الحقيقي للكلف</li> </ul>	<p><b>Krajewski,et.al., 2013</b></p>	<p><b>9</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عوامل ثانوية</li> <li>● العوامل الاساسية للخدمات</li> <li>- القرب من الزبائن</li> <li>- كلف النقل والقرب من الاسواق</li> <li>- الموقع للمنافسين</li> <li>- عوامل خاصة بالموقع</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القرب من مصادر المواد الاولية والاسواق والطاقة</li> <li>● التوزيع الافضل للعمل العام بين المناطق</li> <li>● وفرة الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة</li> <li>● توافر وسائط النقل</li> <li>● الظروف المناخية</li> <li>● التركز الصناعي وبناء المناطق الصناعية</li> <li>● التكامل الصناعي واهمية التخصص الصناعي</li> <li>● العوامل الاجتماعية والبيئية</li> </ul>	<p>امير , 2013</p>	<p>10</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القرب من مصادر التوريد</li> <li>● القرب من العملاء</li> <li>● القرب من العاملين</li> <li>● اعتبارات المجتمع</li> <li>● اعتبارات الموقع</li> <li>● قضايا جودة الحياة</li> <li>● اعتبارات اخرى</li> </ul>	<p>Reid&amp;Sanders,2013</p>	<p>11</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● العوامل الكمية وتتمثل بالاعتبارات الاقتصادية ذات الاثار الكفوية مثل تكاليف النقل ,كلف العمل ,كلف الارض, وفورات الموقع.</li> <li>● كل ما يتعلق بسياسة الدولة , سواء عن طريق اليات التخطيط او بفعل القوانين المحفزة او المانعة للاستثمار في هذه المنطقة او تلك .</li> <li>● مجموعة الاعتبارات الذاتية والاجتماعية للمستثمر في تفضيل منطقة دون اخرى .</li> </ul>	<p>عبد الكريم, 2013</p>	<p>12</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● العوامل الاقتصادية</li> <li>- طبيعة المدخلات والمخرجات</li> <li>- سعر الارض</li> <li>- امكانية التسويق</li> <li>- اقتصاديات الموقع</li> <li>الجغرافي(مصادر الطاقة , والايدي العاملة)</li> <li>● العوامل الاجتماعية</li> <li>● العوامل العمرانية (التخطيطية)</li> <li>● العوامل البيئية</li> </ul>	<p>الجليحاوي, 2015</p>	<p>13</p>

المصدر :اعداد(الباحث) بالاعتماد على الادبيات المشار اليها في الجدول

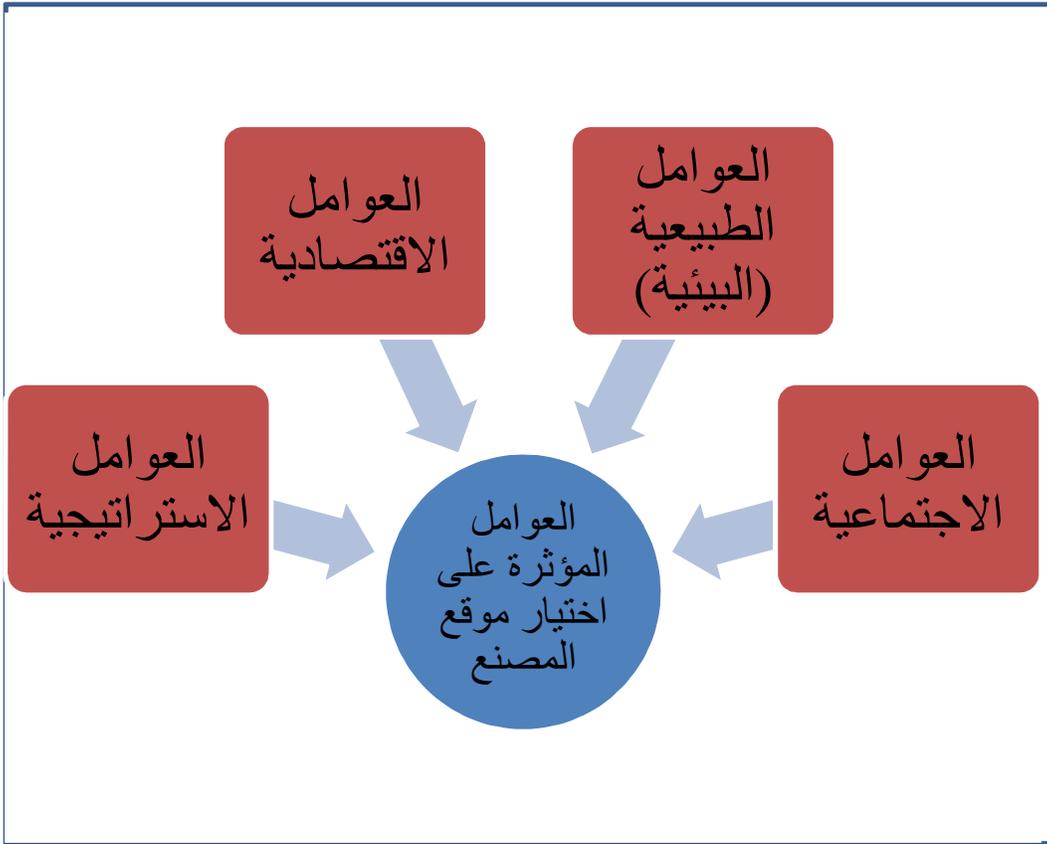
ومن خلال ما تقدم يمكن ان نستخلص اربعة عوامل رئيسة لاعتمادها في هذه الدراسة وهي العوامل الاقتصادية والعوامل الطبيعية (البيئية) والعوامل الاجتماعية واخيرا العوامل الاستراتيجية ,وقد تم اختيار هذه العوامل للأسباب الاتية :

1- تركيز اغلب الكتاب والباحثين على هذه العوامل .

2- تلائم اهداف الدراسة الحالية .

3- تتضمن اغلب العوامل الفرعية المؤثرة في اختيار موقع المصنع .

والشكل (2-2) يوضح هذه العوامل



الشكل (2-2)

العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

المصدر :اعداد (الباحث)

وفيما يلي توضيحاً لهذه العوامل :

### 1: العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية واحدة من أهم العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع , وبما أن الصناعة هي أحد المفاهيم الاقتصادية , وهي بلا شك أحد ركائز التنمية وتراكم رأس المال , لذلك عندما تعقد النية على إقامة أي مشروع صناعي يتبادر إلى أصحاب القرار كيفية اختيار الموقع الذي يحقق أعلى ربح صافي ممكن من خلال تنفيذ المشروع (حميد , 2009, 31).

ومن أهم هذه العوامل هي كم ونوع العمل والمواد الأولية والوقود ومصادر الطاقة والسوق ورأس المال والدولة وسياساتها والنقل ووسائل المواصلات والأرض ومصادر المياه والبنى التحتية والمناخ.(البدري,2008, 319)

وفيما يلي بيان لأهم العوامل الاقتصادية المؤثرة في اختيار موقع المصنع.

#### أ- رأس المال :

رأس المال هو أحد عوامل الإنتاج الرئيسية فضلاً عن الأرض والعمل والتنظيم وهو أحد المقومات الأساسية لقيام أي نشاط اقتصادي(حاجم ومنشد, 2015, 516)

ويعد رأس المال واحد من أهم المقومات الصناعية الذي لا تأتي أهميته لأجراء العملية الإنتاجية فحسب بل تعود أهميته بالدرجة الأولى إلى ضرورته في توفير احتياجات الصناعة من الآلات والمعدات ووسائل النقل والمواد الخام , والصناعة بحاجة إلى رأس مال ثابت ورأس مال متغير وكلما كبر حجم المصنع ازدادت الحاجة إلى رأس مال أكبر وهذا يعتمد على طبيعة الصناعة ومدى تطور الأسلوب التقني فيها .(عبيد ,2013, 209)

#### ب-القرب من مصادر المواد الأولية :

يعد عامل المواد الأولية والأجزاء المكونة للمنتجات من جهة وقربها من موقع المصنع من جهة أخرى من العوامل التي لها الأثر الفعال في اختيار الموقع المناسب للمصنع .

(Gargari&Ziaie, 2015, 91)

ويعد القرب من مناطق توفر المواد الأولية العامل الاساسي في عملية المفاضلة عند اختيار موقع المصنع , لان قرب المصنع من مناطق المواد الأولية والخدمات يحقق الوفرة بكلف النقل وكذلك تقليل زمن الدورة الانتاجية , وتحديد المعايير المستعملة في اقتصاديات حجم المصنع ومستوى التخصص الصناعي لكل منها , واخيرا التوزيع الافضل للعمل العام ,فضلا عن ذلك فان قرب المصنع من مناطق المواد الأولية والخامات يؤدي الى تخفيض كلف النقل سواء للمواد الأولية والخامات ,وكذلك نقل السلع المنتجة الى مراكز الاستهلاك .(العلي,2000, 86).

وان القرب من الامدادات وتوفر المواد الخام والقرب من الاجزاء المكونة للمنتوج وتوفر مرافق التخزين للمواد الخام وموقع الموردين وتكاليف شحن المواد الأولية واحد من اهم العوامل المؤثرة في اختيار موقع المصنع .  
(A.Badri,2007,3)(Rikalovic &Cosic ,2015,36)

ومن الضروري الحصول على المواد الخام المناسبة وفي الوقت المناسب من اجل ان يكون هناك انتاج منتظم دون انقطاع وبالتالي يصبح هذا العامل مهما خصوصا اذا كانت المواد قابلة للتلف وتكلفة النقل عالية .(Kumar&Suresh,2008,29)

وقد لا يكون هناك موقع محدد يلبي احتياجات المصنع للمواد الأولية المطلوبة ، بالنظر لتنوع مصادرها ، فصناعة الفولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية تتطلب رقد المصنع بالفولاذ الخام الذي يتوطن في ولاية مينسوتا وفي فنزويلا ، في حين أن مادة الكوك تتوافر بغزارة في ولاية بنسلفانيا ، كما أن مادة حجر الكلس تكون موجودة في مواقع أخرى ، حينئذٍ تقف إدارة المصنع أمام عدة تفضيلات لتحديد موقع المصنع ، وغالباً ما يدفعها للركون إلى موقع محدد تنخفض فيه نفقات نقل المواد الأولية.(الديوه جي وروؤف, 2008, 97).(روؤف, 2005, 100)

### ت-القرب من الايدي العاملة :

يعد العمل شرطاً أساسياً لنجاح الأعمال , ويمكن اعتباره القوة الدافعة للمصنع من خلال ادارة عملياته والوصول للاهداف الاستراتيجية من قيام المصنع , ولا يمكن المبالغة في الاهمية التي يشغلها هذا العامل في نجاح المصنع . ففي العقود القليلة الماضية هناك توجهاً للتحرك في اتجاه المواقع التي لديها قوة عمل أكثر ملائمة , وبعض المصانع تحتاج الى قوة العمل الاقل تكلفة وبالتالي تبحث عن موقع يوفر تلك القوة ذات التكاليف

المنخفضة وبعض المصانع تبحث عن قوة العمل المهارة وبالتالي تبحث عن الموقع الذي يوفر تلك القوة العاملة التي يحتاجها المصنع. (Kalantari,2013,39)

ويعد توفر الايدي العاملة الملائمة لعمليات الانتاج الصناعي عاملا يساعد على قيام الصناعة ونموها , ويتوقف قيام بعض الصناعات ونموها على مدى امكانية توافر القوة العاملة المهارة المطلوبة . فان لتوافر الايدي العاملة كماً ونوعاً والتباين المكاني في تكاليفها اثرا كبيرا في امكانية تحقيق النمو الصناعي . (السلامي, 2008, 72)

ويمثل حجم الايدي العاملة المطلوبة واحدا من المدخلات المهمة في الانظمة الانتاجية , فالتوجه العالمي يستوجب النظر باتجاه مدى وفرة العمالة المطلوبة ومدى ملائمتها , ولعل احد اهم الاسباب في توسيع نشاطات العديد من المصانع العالمية خارج حدود بلدانهم يتمثل بوفرة الايدي العاملة بمعدلات اجر اقل كثيرا من المعدلات الموجودة داخل حدود بلدانهم , ولعل من المهم الاشارة الى ضرورة التوقف امام القوانين المتعلقة باستعمال الايدي العاملة ومدى مرونتها. (الديوه جي ورؤوف, 2008, 97)

ويعد عامل تامين عدد كافي من العمال ذوي المهارات المحددة واحد من العوامل المهمة سواء على مستوى الصناعة او على مستوى المصنع , وان عملية استيراد العمالة اذا كانت غير موجودة في موقع المصنع تكون مكلفة وتنطوي على مشاكل ادارية, كذلك انتاجية العمل واجوره ووجود النقابات عوامل مؤثرة في اتخاذ قرار الاختيار للموقع. (Kumar&Suresh,2008,30)

### ث- خدمات النقل :

تعد خدمات النقل من العوامل التي لها دور مهم في قرارات موقع المصنع , اذ تتمركز هذه الخدمات حول المدن , وان تاريخ الصناعة يوضح مدى اهمية النقل المائي في توطن العديد من المصانع , ولتطور سكك الحديد نقلة نوعية باتجاه توسيع الصناعات في مواقع لا تتوفر فيها خدمات النقل المائي , بالنظر لما توفره من مرونة عالية بالامكان افادة المصنع منها , فضلا عن تطور النقل البري والجوي والنقل عبر الانابيب , فهذه الوسائل تمثل ابعادا جديدة يمكن الركون اليها عند اتخاذ قرارات اختيار الموقع. (الديوه جي ورؤوف , 2008 , 97)

و ان للطرق السريعة وسكك الحديد والنقل المائي وخدمات النقل بالشاحنات , وتكلفة الشحن للمواد الخام وتكلفة نقل البضائع المصنعة دور مهم في اختيار الموقع المناسب لإقامة المصنع. (Rikalovic&Cosic ,2015,36)

كما تلعب وسائط النقل دورا بارزا في مسألة اختيار مواقع المصانع , وتحديد حجم الحمولات وتوزيعها من منطقة او محافظة الى اخرى استنادا الى حجم السلع والبضائع المنقولة من المصانع , وكذلك نقل المواد الاولية الى هذه المصانع.(امير, 2013, 354)

وان توفر الطرق الرئيسية السريعة بالقرب من المصنع ومحلات المصنع من المواد الاولية يؤدي الى تخفيض كلف النقل . الامر الذي سيؤثر ايجابيا على ارباح الشركة اذا قامت باختيار الموقع قرب الطرق السريعة , لذا للطرق السريعة تأثير مهم في عملية اختيار موقع المصنع.(Burdina,2004,37)

ويقوم النقل بعلميتين اساسيتين في الصناعة الاولى تتعلق بإيصال المواد الاولية والتجهيزات والايدي العاملة والقوى المحركة الى موقع المصنع والثانية تتمثل بإيصال المنتجات من مواقع تصنيعها الى مراكز الاستهلاك , كما يعد النقل ركيزة اساسية لعملية التنمية الاقتصادية , لأنه يعد عاملا مهما من عوامل الربط بين عناصر الانتاج المختلفة , كما انه المسؤول عن توافر حاجات المناطق من السلع والمنتجات وذلك من مناطق الانتاج الوافر الى مناطق الاستهلاك , وبواسطته تعددت واتسعت منافع السلع كونه وسيلة مهمة لإشباع الحاجات الاقتصادية للمناطق التي يتعذر حصولها على المنتجات بسبب التباعد الطبيعي في توزيع الموارد على سطح الارض.(عبيد, 2013, 214)

وان لتكلفة النقل دور مهم في اختيار موقع المصنع سواء كانت تكاليف نقل المدخلات من المواد الاولية من مصدرها الى موقع المصنع او تكلفة نقل البضائع من الموقع الى العملاء , ويعد القرب من مصادر التوريد عامل مهيم على قرار اختيار الموقع اذ انه في الصناعات الغذائية وغيرها من الانشطة الزراعية القائمة غالبا ما يتم اختيار موقع المصنع بالقرب من المناطق الزراعية من اجل تخفيض كلف النقل . (Slack,et.al.,2010,150)

وان احدى الشركات قامت بإنشاء مصنعها في منطقة يتوفر فيها نوعا واحدا من وسائل النقل وبعد ستة اشهر من المباشرة بالإنتاج ارتفعت تكاليف النقل بشكل خيالي نتيجة لغياب المنافسة بين وسائل النقل (بري,بحري,جوي) مما اضطر الشركة الى اغلاق مصنعها .(محسن والنجار, 2012, 284)

### ج- السوق :

غالبا ما تقوم المصانع التي تهدف لتحقيق الربح باختيار مواقع قريبة من الاسواق وهذا الاختيار يعد احد استراتيجيتها التنافسية , في حين المصانع غير الربحية تقوم في اختيار المواقع النسبية القريبة من مستخدمي خدماتها ,وتشمل العوامل الاخرى تكاليف التوزيع وتلف المنتج النهائي , وفي بعض المنظمات يرغب المنافسين ان يكون احدهم قرب الاخر مثل متاجر البيع بالتجزئة والعكس صحيح في بعض المنظمات يرغب المنافسون ان يكون احدهم بعيد عن الاخر , وبعض المصانع ترغب ان تكون مواقعها قريبة من الاسواق بسبب سرعة تلف منتجاتها مثل مصانع الخبز , وفي بعض الصناعات تكاليف التوزيع تلعب دورا مهم في اختيار موقع المصنع , وفي صناعات اخرى يكون للزبون دور في اتمام المنتج لذا يفضل ان تكون قرب العملاء مثل محلات الخياطة وخدمات اصلاح الدواليب ومكانس البساط , وكذلك بعض المؤسسات الحكومية تركز بالقرب من العميل مثل مراكز الشرطة .(Stevenson ,2012,343)

ولحجم السوق الحالي وسوق المنتجين والسوق الاستهلاكية المحتملة ونمو الاسواق وخدمات التسويق والموقف التنافسي والاتجاهات السكانية والموقع من المنافسين في السوق وفرص التوسع المستقبلي لها تأثير في عملية اختيار موقع المصنع .  
(Rikalovic& Cosic ,2015,36)

وان عامل القرب من السوق يحتل مركز الصدارة للمصانع التي تنتج منتجات سريعة التلف او الكسر .(محسن والنجار, 2012, 288)

### ح- سعر الارض:

يعد سعر الارض من العوامل المهمة في قيام اي مصنع , فمن دون ارض صناعية لا يمكن انشاء المصنع , وتشكل قيمة الارض عاملا محدد في اقامة المصانع وخاصة داخل المدن لمحدودية توفرها , وحتى مناطق الاطراف (الضواحي) هي اليوم ترتفع

قيمتها بالنسبة للمناطق الصناعية .(الشابلوي والجليحايوي, 2015, 283)  
(الجليحايوي, 2015, 130)

وان تكلفة الحصول على الموقع نفسه تعد عاملا مهما في اختيار الموقع , وان تكاليف الاراضي تختلف بين البلدان والمدن , وحتى في نفس المدن تختلف من منطقة لأخرى وحتى في نفس المنطقة احيانا تختلف اذا كانت قريبة على طرق النقل او بعيدة عنها اذا يعتقد ان وجود المصنع قرب طرق النقل يدفع التكاليف الى مستوى معين وهذا المستوى لا يهم اذا كان يعتقد ان الموقع المختار سيولد مستوى معين من الايرادات تفوق التكاليف , لذلك فان تكاليف الارض مهمة عند اختيار موقع المصنع . (Slack, et.al., 2007,158)

#### د-الوقود والطاقة :

تظهر اهمية الوقود والطاقة في تحديد مواقع بعض الصناعات او الوحدات الصناعية خاصة بعض الصناعات التي تستعمل هذه المصادر كعنصر اساسي في انتاجها , لذا فان الطاقة الكهربائية عنصر اساسي لا غنى عنه في الصناعة الحديثة , وخاصة بعض الصناعات التي تحتاج لمقادير كبيرة منها او انها تستعملها كمادة اولية او مصدر للطاقة في ان واحد لذلك هذه المصانع سوف ترتبط بمواقع هذه المصادر تلافيا لدفع كلف النقل العالية وكذلك ضمانا لتوفر متطلباتها منها.(حاجم ومنشد, 2015, 512).

و مصادر الطاقة تعد عصب الصناعة الحديثة وتختلف حاجة الصناعة للطاقة تبعا لتوافرها وتكاليف استغلالها وحاجة الصناعة نفسها , ففي بعض الصناعات الغذائية ومنها المشروبات الغازية تستعمل الطاقة الكهربائية كطاقة حركية وحرارية في ان واحد , والكهرباء تعد سهلة الاستعمال وتكاليف نقلها ارخص من تكاليف نقل الوقود , كما انها لا تتطلب تخزينا , وبذلك توفر من راس المال المستثمر , ولا تحتاج الكهرباء الحرارية الى كثير من الوقود بالنسبة الى طاقة الكهرباء المولدة , كما ان استعمالها قد ساعد على نشوء صناعات جديدة. كما ان الوقود المتمثل بالبترول ومشتقاته يأتي من خلال تزويد الصناعة الحديثة بقوة محركه ارخص لوسائل النقل والمواصلات وهذا ما ساعد على امكانية نمو مناطق بعيدة عن مواطن الخامات او مصادر الطاقة , وهذا يعني ان استعمال البترول في الصناعة قد شجع على قيام انماطا صناعية جديدة . (عبيد, 2013, 211)

## 2-العوامل الطبيعية:

تختلف العوامل الطبيعية بدرجة تأثيرها اعتمادا على طبيعة كل عامل ودرجة تأثيره ومستواه , فبعض العوامل لها تأثيرا مباشرا في الصناعة والاخرى غير مباشرة (الدليمي, 2004, 26).

وفيما يلي ايضاح لاهم العوامل الطبيعية (الديوه جي ورؤوف, 2008, 99) , (رؤوف, 2005, 106)

### أ-المناخ:

لا تؤثر الظروف المناخية في تحديد موقع المصنع بنفس المستوى للعوامل السالفة الذكر , فنتيجة للتطور التكنولوجي في مختلف الأصعدة أصبح بالإمكان التحكم في الظروف المناخية الداخلية للمصنع , ولكن الأمر يبدو مختلفاً عندما ترتبط بعض الصناعات التي تتأثر بطبيعة المناخ السائد في موقع المصنع , فعلى سبيل المثال تتطلب صناعة الأدوية ظروفاً مناخية معينة تتمثل في صفاء الجو وخلوه من الغبار والأتربة .

### ب-التربة :

من الأهمية بمكان عند اختيار موقع المصنع أن تكون الأرض التي سيشيد عليها المصنع ذات مساحة تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بإمكانية توسيع المصنع , كما ينبغي أن تدرك الجهات المسؤولة عن اقامة المصانع مسألة مهمة في هذا المجال تتعلق بقابلية الأرض التي سيقام عليها المصنع على تحمل الحمولات والمنشآت وإنشاء الطرق .

واشار محسن والنجار بوجود شركة قد اقدمت على انشاء مصنع في احدى المناطق بعد حصولها على قطعة الارض مجانا , ولكن بعد ان باشرت بعملية الانشاء وجدت الشركة بان التربة غير صالحة لإنشاء اسس المصنع الجديد واضطرت الشركة لصرف مبالغ كبيرة كان بالإمكان استعمالها لشراء ارض صالحة لإقامة المصنع (محسن والنجار, 2012, 283)

### ج-السطح:

تتطلب عملية تحديد الموقع واختياره اختبار طوبغرافية الأرض , وتحديد منسوب الماء تحت السطح ، فضلاً عن شكل الأرض التي تمثل مسألة جوهريّة في تصميم نظم التخلص من الفضلات لبعض المشاريع التي تتبنى أسلوب طمر النفايات .التي تتحلل أو قد يسهم منسوب الأرض في نقلها إلى مواقع غير محسوبة كالأنهر ، وبالتالي الإسهام في تفشي الكثير من الأمراض والتسبب بتلوث المياه .

### د-المياه:

يدخل الماء في بعض الصناعات كعنصر مباشر في الصناعة والعمليات الإنتاجية وخصوصا في الصناعات الاستراتيجية، لذلك لا يمكن للمصنع أن يقام بعيدا عن الموارد المائية خاصة إذا تطابت عملياتها كميات كبيرة منها.(الدليمي,2004, 26)

### 3- العوامل الاجتماعية :

العديد من المجتمعات تحاول بوسائل عديدة لجذب المصانع الى مناطقها مثل تقديم الحوافز المالية او تقديم التسهيلات لإنشاء المصانع , لانهم يعدون هذه المصانع هي المصادر المحتملة للعائدات المستقبلية, وكذلك مصادر لتوفير فرص عمل جديدة , ومع ذلك توجد مجتمعات لا تريد اقامة المصانع بالقرب منها بسبب مشاكل التلوث او التخفيف من جودة الحياة في المجتمع , اذ انه في كثير من الاحيان تسعى الجماعات المحلية لاستبعاد بعض المصانع ,وذلك لأسباب عديدة منها احتمال زيادة مستوى الضوضاء , والمرور , او زيادة مستويات التلوث , والتغيرات التي تحدث في تقسيم المناطق , وبناء المنشآت النووية وبناء الطرق السريعة, ومن وجهة نظر متخذي القرار فانهم يبحثون عن عوامل اجتماعية جاذبة لاختيار الموقع المناسب لإقامة المصنع من هذه العوامل هي توفر مرافق التعليم والتسوق والترفيه والنقل واماكن العبادة ووجود مراكز الشرطة والخدمات الطبية وكذلك المواقف المحلية اتجاه المصنع.

(Stevenson,2012,345)

واضاف (رؤوف, 2005, 103) بان العوامل الاجتماعية الدعامية الأساسية لنجاح المصانع لذا ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد موقع المصنع طالما أنها تعدّ من العناصر المهمة في نجاحه ، إذ قد لا يلقى المصنع القبول والترحيب من المجتمع ،

وهناك العديد من المصانع التي اتخذت قراراتها بخصوص التحرك بعيداً عن المجتمع وتجنباً لحالة المضايقة التي قد يسببها موقع المصنع ، وعليه ينبغي تحديد العديد من العوامل ذات الصلة الاجتماعية قبل اتخاذ القرار في تحديد موقع المصنع ، فمدى توفر المواقع المطلوبة وقيم الحكومة وتوجهاتها وحجم السوق وخصائصه ، فضلاً عن ضرورة الانتباه إلى حجم التلوث الناجم عن هذه المصانع ومقدار أثرها في المجتمع ، وموقف المجتمع تجاه المصنع تمثل عوامل إضافية لصالح المصنع، كما يتطلب الأمر إجراء تحليل مالي دقيق لكشف التدفق النقدي الذي يمثل عامل جذب لإقامة المصنع ، فضلاً عن بعض الأسس مثل مدى توفر مراكز التسوق والمدارس والجامعات وحماية الحكومة .

واضاف (عيسى والسلوم , 2004, 273) بانه عند اختيار الموقع يجب ان تتم دراسة العلاقة بين الموقع المختار ومستعمليه اي جميع المتفاعلين معه (يعيشون فيه او يعملون او يمرون من خلاله وما الى ذلك). ويختلف السكان المتوقعون للموقع في العمر والجنس والطبقات الاجتماعية وغيرها وعلى المخطط ان يصمم الموقع ليلئم مختلف احتياجات مستخدمي الموقع.

واشار (Slack,et.al.,2010,150) بان العوامل الاجتماعية هي ذات التأثير على تكاليف العملية والتي تنبع من البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في الموقع المختار وتشمل :

- معدلات الضرائب المحلية
- القيود المفروضة على تنقل راس المال
- المساعدات الحكومية المالية والتخطيطية
- الاستقرار السياسي
- المواقف المحلية من تدفق الاستثمارات
- اللغة
- المرافق المحلية (المدارس والمسارح والمحلات التجارية الخ )
- توافر خدمات الدعم
- تاريخ علاقات العمل السلوكية
- القيود البيئية والتخلص من النفايات

• إجراءات التخطيط والقيود.

وان لمواقف المجتمع اتجاه الاعمال والصناعة وطبيعة المناخ السائد ووجود المدراس والكنائس والمستشفيات والفرص الترفيهية (للموظفين والاطفال ) ونظام التعليم ومعدل الجريمة ومستوى المعيشة دورا مؤثرا في اختيار موقع المصنع .  
(Maccarthy,2003,797)

واضاف (العلي, 2006, 90),(امير, 2013, 355). بانه توجد عدة اعتبارات اجتماعية وتنموية يجب اخذها بالحسبان عند المفاضلة في اختيار موقع المصنع, التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على الكلف لإقامة المصنع ,فمثلا قد يتخذ القرار بإنشاء المصنع في مدن تخلو من المصانع وذلك لغرض تشغيل الايدي العاملة او تحسين المستوى المعاشي والاجتماعي والثقافي فيها.

وتتأثر الصناعة في جوانب عمرانية اجتماعية ثلاث : هي السكن والنقل والخدمات الاجتماعية , والتي تشمل المؤسسات الصحية والترفيهية والتعليمية , فالصناعات يساهم وبشكل اساسي في ايجاد وتطوير الهيكل العمراني للخدمات الاجتماعية وبمختلف انواعها (الصحة والتعليم) نظرا لحاجة المصنع الى هذه التسهيلات ولذلك يلاحظ ان اغلب المصانع تنجذب الى المواقع التي تتوفر فيها التسهيلات التي تساهم بشكل فعال في توفير الخدمات للعاملين من جهة , وتعمل على تقليل كلف الانتاج من جهة اخرى, وان الاثار الاجتماعية تتمثل في جانبين مهمين هما الجانب الايجابي والذي يشمل التأثير على الرفاهية الاجتماعية والثقافية اما الجانب ذو التأثير السلبي يتركز في التلوث والهجرة.(الدليمي, 2004, 25).

كما تلعب جودة الحياة من حيث توفر المدارس الجديدة والمؤسسات الابداعية والاحداث الثقافية وكذلك اسلوب الحياة الجذابة دورا اساسيا في قرارات اختيار موقع المصنع  
(Krajewski, 2013,409)

وان البيئة الاجتماعية تتأثر بالتطور الاقتصادي والحضاري والصناعي ولا سيما المتعلق بالجانب الترفيهي والثقافي والصحي , وبالتحديد مستوى التعليم والصحة والوعي الاجتماعي , وهذه العوامل ان كانت بمستوى جيد فإنها ستصبح عامل جذب للمصانع وبالعكس ان كانت متخلفة فسوف تصبح عامل طارد.(محمد, 2006, 130)

#### 4- العوامل الاستراتيجية:

تتضمن العوامل الاستراتيجية في تحديد موقع المصنع ابعادا ترتبط بتوجهات الحكومات في اقامة المشاريع الصناعية في مواقع محددة دون غيرها وفقا لتوجهات الحكومة في تحقيق الاهداف الاقتصادية في منطقة معينة , وكذلك فيما يتعلق بتحقيق التوازن في توزيع النشاطات الصناعية , وكما سعت الكثير من دول العالم الى اختيار مواقع المصانع المهمة في مواقع تبعد عن المواقع العسكرية والاستراتيجية الحساسة تحسبا لحالات الطوارئ واندلاع الحروب , اذ تمثل هذه المواقع اهدافا عسكرية , وبالتالي احتمال تعرضها للخطر يكون واردا . (رؤوف, 2005, 107), (الديوه جي ورؤوف, 2008, 99)

وان صانعي السياسة لهم تأثير كبير على جذب المصانع الى المناطق الخاضعة لهم اذ يعمل اصحاب السياسة على جذب المصانع لمواقع معينة دون اخرى , وذلك من خلال تقديم المزايا والحوافز والتسهيلات لإقامة المصانع في المواقع التي يرغب بها اصحاب السياسة في اقامة المصانع عليها . ( Nachum, Wymbs,2002,2 )

كما ان للمخاطر السياسية وسرعة التغيرات والتحولات السياسية في المناطق تجعل عملية اختيار الموقع صعبة امام متخذي قرار الموقع ( Jacobs&Chase,2008, 208 )

وتعد المخاطر السياسية المقترنة بموقع مصنع الانتاج المحلي والدولي ونظرة الحكومات المحلية نحو حقوق الملكية الفكرية والتلوث البيئي والبطالة من المسائل الجوهرية في اختيار موقع المصنع . (محسن والنجار, 2012, 290)

## المبحث الثاني

### الميزة التنافسية

أولاً:- مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

ثانياً:- اهمية الميزة التنافسية

ثالثاً:- مصادر الميزة التنافسية

رابعاً:- الاستراتيجيات التنافسية العامة

خامساً:- ابعاد الميزة التنافسية

## اولا : مفهوم وخصائص الميزة التنافسية :

كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص , وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء , ومنذ كتابات ريكاردو والى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الاعمال , وفي نهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية (بني حمدان , 2002 , 33)

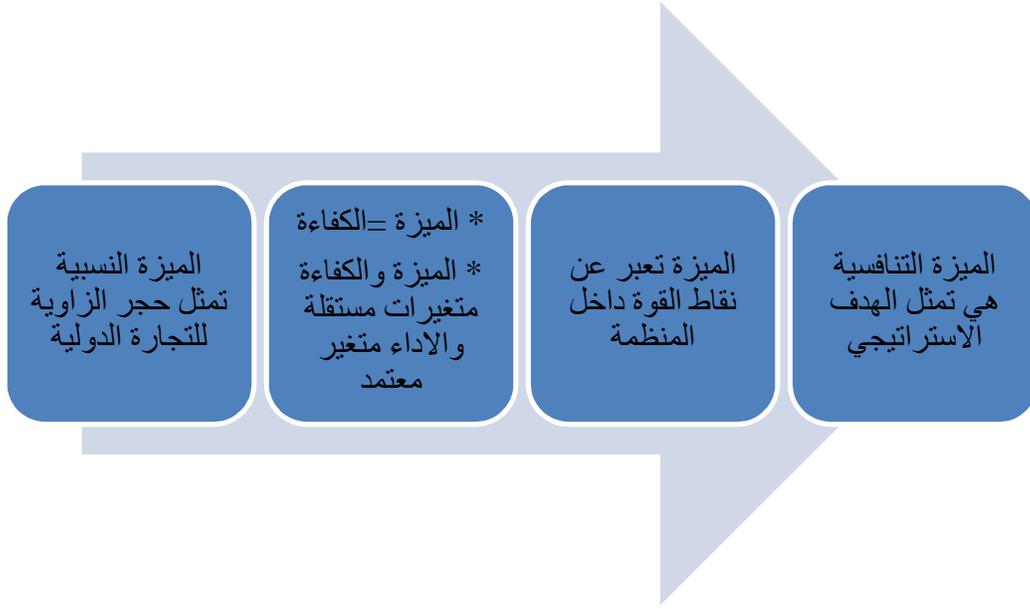
وان الميزة التنافسية مرت بثلاث مراحل هي:

**المرحلة الاولى :** امتدت من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات من القرن العشرين، وتمثلت بكتابات (Chamberlin) , (Selznick) الذي ربط الميزة بالكفاءة. و(Hafer&Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة و عداً الميزة شيئاً يمكن أن يكون ففي ضمن اسـتراتيجية المنظمة وبالتالى فإن الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يُعد الأداء متغيراً معتمداً. Reed & (Defillippi, 1990, 90)

**المرحلة الثانية :** بدأت من نهاية الستينات من القرن العشرين الى منتصف الثمانينات وتجسد ذلك في كتابات الكثير من الباحثين مثل (Andrews,Christensen,Learned,Guth) وان من بين ذلك عملية التأكيد على التهديدات والفرص , والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية , وان التهديدات والفرص تعبر عن قوة خارج المنظمة , ويشار الى نقاط القوة والضعف على ما تحوزه المنظمة داخليا , وان نقاط القوة هي التي تعبر عن الميزة التنافسية. (Schendel, 1994 , 1)

**المرحلة الثالثة :** بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Porter1985 والتي مثلت المرحلة الثالثة من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية. إذ اعتبرها هدف الاستراتيجية وترجع بدايات هذا المفهوم بعد افتقاد الميزة النسبية إلى الواقعية ، إذ تميز مفهوم الميزة التنافسية عن مفهوم الميزة النسبية في انه يتسم بالديناميكية لأنه يعتمد على عنصر التجديد والتطوير ، كما انه يتسم بالعمومية والشمولية لارتكازه على أكثر من محدد وليس فقط محدد الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج. (اغا, 2010 , 32)

والشكل (2-3) يوضح التطور المفاهيمي للميزة



الشكل (2-3)

### التطور المفاهيمي للميزة

المصدر : اعداد(الباحث)

وعرف (Pitts&Lei,1996,68) الميزة التنافسية بانها الاستغلال الذي تقوم به المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في انجاز الانشطة الخاصة بها اذ تقوم بخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الوصول اليها من خلال ادائهم لأنشطتهم .

واشار (Lynch,2000:126) بانها أي شيء مميز ومنفرد تتمتع به المنظمة.

وان المنظمة تحصل على الميزة التنافسية عندما تقوم بتطوير المنظمة او استحوادها على مجموعة من الصفات التي تتيح لها التفوق على منافسيها.(Wang,2014,33)

واضاف (Jones&Georg,2003,25) بانها قدرة المنظمة على الاداء العالي الذي يزيد عن اداء المنظمات المنافسة لها وذلك من خلال ما تنتجه من سلع وخدمات مرغوب بها وبكفاءة اكثر مقارنة مع المنظمات المنافسة الاخرى .

ويرى (حسوني , 2008 , 104) بانها الطريقة الافضل التي تدير فيها المنظمة النظام الكلي للقيمة .

والميزة التنافسية عبارة عن تنظيم لمجموعة من المزايا الفريدة التي تؤدي الى تحقيق اداء افضل من المنافسين والذي يكون من الصعوبة محاكاته من قبل المنظمات المنافسة (Shahmansouri,et,al,2013,842)

وقد عرفها (حسون واخرون , 2012, 15) بانها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتواجد لدى المنافسين وان الفكرة تركز في القيمة التي اوجدتها المنظمة لتزويد المستهلك بها بطريقة كفوة .

وكذلك تعرف الميزة التنافسية بانها قدرة المنظمة على انجاز الانشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنظمات المنافسة , او انها القدرة في السيطرة على اسعار استثنائية تفوق الكلف للقيام بالأنشطة المختلفة (Ghemawat & del Sol, 1998, 34)

وعرفها (الدليمي واخرون , 2013, 12) بانها قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية اعلى من المنظمات المنافسة في السوق وذلك من خلال تقديم الخدمات او المنتجات ذات الفائدة الاعلى للزبائن .

وان الميزة التنافسية تحدد قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الاخرى وذلك من خلال الجودة والكلفة والتسليم والمرونة التي تمتلكها المنظمة . (Rosenzweig&Easton,2010,129)

وتشير الميزة التنافسية الى مقدرة المنظمة على انجاز اعمالها بالطريقة التي يصعب تقليدها من قبل منافسيها , وبما انه ينظر للميزة التنافسية من وجهة نظر الزبائن لتحقيق ميزة لهم , لذا يجب على المنظمة ان تكون قادرة على خلق او استحداث قيمة للزبون , حتى تحقق فاعلية اكبر , وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية والتي تقود المنظمة الى زيادة ارباحها .(المصاروة , 2016, 281)

وان الميزة التنافسية تحدث عندما تضع وتطور المنظمة استراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلا لها في ذات الوقت . (محسن والدعي , 2012, 45)

وان الميزة التنافسية هي عبارة عن الاهداف الاساسية المتمثلة بالكلفة المنخفضة والجودة الافضل والمرونة العالية للعمليات والاعتمادية وسرعة التسليم وبالتالي تكوين حالة فريدة للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة (طالب و غالي , 2011, 115)

وان الميزة التنافسية هي الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمة التغلب على منافسيها (Macmillan & Tampoe,2000,89)

وقد عرفها (Rappaport,1992,84) من ناحية الكلفة بانها قدرة المنظمة على تقليص تكاليفها الكلية مع المحافظة على نسب مبيعات تفوق الكلف مما يؤدي الى تحقيق ميزة توفر قيمة متفوقة او كلفة منخفضة للمستهلك .

وعرفها (Heizer&Render,2008,36)بانها عملية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وهي تقوم على فكرة خلق قيمة يزود بها المستهلك وبطريقة كفؤة .

واشار (Hill&Jones,2010,77) الى ان الميزة التنافسية تؤدي بالمنظمة الى تحقيق اعلى مستوى من الارباح وهذه الارباح تأتي من ثلاثة عوامل هي:

1-القيمة التي يضعها الزبائن على منتجات المنظمة .

2-السعر الذي تضعه المنظمة على منتجاتها .

3-تكاليف انتاج تلك المنتجات .

وقد بينت (الخطاوي , 2003 , 31) خصائص الميزة التنافسية بالاتي :

1 -انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.

2-انها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .

3-انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .

4-انها تنعكس على كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها او في شكل قيمة تقدم للزبائن او كلاهما .

5-انها يجب ان تؤدي للتأثير في الزبائن وادراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها .

وهناك العديد من المصطلحات المرادفة للميزة التنافسية وفي الجدول (2-2) عرض لاهم المصطلحات المرادفة

جدول (2-2)

مصطلحات مرادفة لمفهوم الميزة التنافسية

ت	الباحث	المصطلح	المفهوم
1	Corbett&Charles 1993	ابعاد القدرة التنافسية	هي قدرة المنظمة في سوق معينة على تلبية رغبات ذلك السوق وبالتالي تخلق لنفسها قدرة تنافسية
2	Porter,1998	الميزة التنافسية	هي عملية تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرفها بانها خلق والابقاء على الاداء الافضل
3	Deflorin&Rathje,200 9	اولويات تنافسية	هو عملية تركيز المنظمة على اولوية واحده او اكثر وفقا لامكانتها المتاحة وذلك من اجل تمكنها من توزيع الموارد الشحيحة وفقا لذلك .
4	السليفاني , 2011	التفوق التنافسي	التفوق التنافسي هو قيام المنظمة باضافة قيمة حقيقية للزبائن من خلال تنمية مواردها لتحقيق عوائد مرتفعه والمعلومات من ضمن تلك الموارد التي تتم تنميتها من خلال تطوير نظام المعلومات .
5	Krajewsk&et,al,2013	الاسبقيات التنافسية	هي ابعاد التشغيل الحرجة التي يجب ان تمتلكها المنظمة لتحقيق رضا الزبائن الداخليين او الخارجيين الان او في المستقبل وبالتالي بناء حصتها السوقية

المصدر: اعداد (الباحث) بالاعتماد على الادبيات المشار اليها في الجدول

ويرى الباحث بان الميزة التنافسية هي كل نقطة قوة داخلية او فرصة خارجية تستطيع المنظمة استغلالها مقارنة بالمنافسين الاخرين وهذا الاستغلال يحقق للمنظمة ميزة فريدة تتميز بها عن باقي المنظمات المنافسة لها في نفس الصناعة .

### ثانيا : اهمية الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية ذات اهمية كبيرة في نشاط المنظمات بغض النظر عن نوعية الاعمال التي تمارسها تلك المنظمات والتي من خلالها تسعى جاهدة للبقاء والنمو والتطور لأطول مدة في ظل بيئة متغيرة تتميز بشدة المنافسة بين المنظمات .

واشار (الدليمي واخرون , 2013, 12) بان اهمية الميزة التنافسية تبرز في مجال الاعمال كونها هدفا اساسيا من اهداف المنظمات التي تبتغي التفوق والتميز , إن قوة المنافسة تفرض عوامل معينة للنجاح ، هذه العوامل تتغير باستمرار وذلك بحسب استراتيجيات المنافسين ، فقدره المنظمة على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة والسعي لإشباع حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب يصعب على المنظمات الأخرى تقليده ، والمحافظة على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل الوسطي لصناعاتها فأنها تمتلك ميزة تنافسية تفوق منافسيها , ويمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية بالاتي .

1-تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة , لأنها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب محاكاتها وتقليدها , لان المنظمة اصبحت متيقنة ان النماذج القديمة باتت معروفة ومتاحة بشكل واسع لجميع المنظمات المنافسة . ( Macmillan & Tampo,2000,89 )

2- تمثل الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف انواعها , كونها الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل العوامل او المتغيرات مع هذه الميزة .(الصفار ومعن , 2015, 11)

3- تعد الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا اساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة , وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (White Hill,1997:625)

4- تعد الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها , مما يؤدي الى حصول المنظمة على زبائن اكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين الاخرين , وهذا يجعل زبائنها اقل تأثرا بالعروض التي يقدمها المنافسون , وبالتالي زيادة حجم مبيعات المنظمة مما ينعكس على زيادة الارباح . (Czepil,1992,40)

5-اهمية موقع الميزة التنافسية في الادارة الاستراتيجية , اذ لا تخلو الدراسات والابحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا الى دفع بعض الباحثين والكتاب الى القول بانه يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية (الحيالي, 2006, 72)

6-تستمد الميزة التنافسية اهميتها من خلال تخفيض الكلف وكسب جودة عالية للمنتجات ووجود مرونة الانتاج , وترتبط هذه المهام مع الغايات المراد الوصول اليها من قبل ادارة العمليات وتصنف على وفق الاهداف التي ترسمها الادارة الاستراتيجية للمنظمة (Hiezer&Render, 1999,9)

### ثالثا: مصادر الميزة التنافسية :

تتطلب عملية بناء الميزة التنافسية للمنظمة امتلاكها نقاط قوة داخلية والقيام بربطها وتحقيق انسجامها مع بيئتها الخارجية . مما يجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية منفردة عن المنظمات المنافسة لها , ويوجد مصدرين للميزة التنافسية هما :

#### 1- المصادر الخارجية :

تتعلق بالبيئية الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه المنظمة , اذ تضم البيئية الخارجية مجموعة من المتغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية , والتي تؤثر على المنظمات بدرجات متفاوتة بالاتجاه الايجابي او السلبي (العبيدي , 2005, 89) (البناء, 2009, 105)

وفيما يأتي توضيح لاهم متغيرات البيئية الخارجية العامة التي تعد من مصادر الميزة التنافسية :

## أ-المتغيرات الاقتصادية :

وتشمل تأثيرات الدورات الاقتصادية وتغييرات معدل تحويل العملة ونماذج التجارة الدولية والتغيرات في الاسواق الرسمالية واسعار السلع واسواق اسعار العمل والتأثيرات الاقتصادية على المجهزين ومجموعات محددة من المستهلكين .  
(Macmillan & Tampoe, 2000: 96).

## ب- المتغيرات السياسية والقانونية :

تلاعب المتغيرات السياسية والقوانين الحكومية دورا مهما لتحقيق الميزة التنافسية لبعض المنظمات من خلال فرض الحماية عليها بسبب ظروف معينة ,والتي تؤدي الى خلق ميزة تنافسية لتلك المنظمات مثل الاعفاءات الضريبية التي تمنحها الحكومة لقطاع معين او من خلال قيام الحكومة بوضع التشريعات التي تضعف دور بعض المنظمات من خلال فرض الغرامات او زيادة التعريفية الجمركية (Grant , 1992 : 123)

## ج-حجم المنافسة في الصناعة :

تعد المنافسة واحدة من العوامل المهمة في الميزة التنافسية اذ انه كلما زادت المنافسة زادت معها معدلات التجديد والابتكار , وان المنظمات تعمل من اجل تحقيق الافضلية على منافسيها من خلال المبادرة بتقديم منتجات جديدة وعمليات جيدة وطرق انجاز عمل جديدة (هل وجونز, 2008, 161)

## د-المتغيرات التكنولوجية :

ان التكنولوجيا الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية نوعية للخدمة او المنتج فحسب , وانما تمنح الخدمة او المنتج ميزة تسويقية تنافسية , لان أي تحسين في التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد الى تخفيض تكاليف عناصر الانتاج وتحسين اساليب ونظم الانتاج , ومن ثم امتلاك القدرة على المنافسة السعرية ايضا (ياسين, 1998, 65)

وان المتغيرات الفنية والتكنولوجية بضمنها اساليب انجاز الاعمال والانتاج للمنتجات المادية والغير المادية تمثل مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على حساب المنظمات الاخرى .(الجنابي, 2006, 73) وان التغيرات التكنولوجية تؤثر على المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع (Macmillan & Tampoe, 2000:97) وان

التكنولوجيا الجديدة واحدة من اهم المتغيرات التي تؤدي الى تحريك الميزة التنافسية للمنظمات. (غالي, 2004, 57)

#### و- المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية والثقافية :

وتشمل العادات والتقاليد, والاعراف الاجتماعية, واللغة, ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية ونسبة الامية, وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية, ودور المرأة في المجتمع وغيرها. (ابو قحف, 1992, 116) وان هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة, وتشتمل هذه التغيرات زيادة السكان التي تؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة, وهذه الزيادة اذ تمكنت المنظمة من التكيف معها سوف تحقق لها ميزة تنافسية (الدوري, 2005, 91) والشكل (2-4) يوضح المصادر الخارجية للميزة التنافسية



الشكل (2-4)

#### المصادر الخارجية للميزة التنافسية

المصدر: اعداد(الباحث)

#### 2: المصادر الداخلية :

وتتمثل بكافة الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة والانشطة والمهارات التي تقوم بها (السليفاني, 2011, 85) وتلعب وظائف المنظمة مثل الانتاج والتسويق ونظم

المعلومات والمالية والبحث والتطوير دورا في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز, ويشير مصطلح سلسلة القيمة الى الفكرة التي تقول ان المنظمة يمكن اعتبارها سلسلة من الانشطة الهادفة لتحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة للزبون. (هل وجونز , 2008, 196)

وان تحليل نموذج سلسلة القيمة ومكوناته واحد من المصادر المهمة للميزة التنافسية اذ ان هذا التحليل يستعمل في وصف أنشطة المنظمة الاساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها , والتي يمكن استعمالها بوصفها اطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة, وخلق الميزة , ويقوم هذا الاسلوب على افتراض اساسي مفاده ان الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال انشطتها المختلفة فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها والتي يحتمل ان تتحول الى ميزة تنافسية للمنظمة. (الجنابي , 2006, 83)

وتعد سلسلة القيمة بمثابة اداة تبين ان عمل المنظمة عبارة عن عمليات متتابعة لخلق القيمة وبذلك يعد هذا المدخل مهم لفهم البناء التركيبي للميزة التنافسية. (Dess, et.al , 2007 : 77)

وان الفحص المنتظم للانشطة ذات القيمة المنفردة يمكن ان يؤدي الى فهم افضل لنقاط القوة والضعف في المنظمة وفقا لبورتر وان الاختلافات في سلسلة القيمة للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة يعتبر مصدرا رئيسا للميزة التنافسية (Wheelen & Hunger, 2012, 146) والشكل (5-2) يوضح نموذج سلسلة القيمة.



الشكل (2-5)

#### نموذج سلسلة القيمة

Source: (Wheelen, Thomas, L & Hunger, David(2012) " Strategic Management and Business Policy, 13th ed, U.S.A: Prentice- Hall, p:146

ويتضح من الشكل (2-5) ان سلسلة القيمة تتكون من مجموعتين رئيسيتين هما :  
الانشطة الاساسية والانشطة المساعدة , اذ تؤدي المجموعة الاولى من الانشطة الى  
الخلق المادي للمنتج او الخدمة , وتتمثل في الانتاج , التسويق , خدمات ما بعد البيع  
,التوزيع المادي الخارجي , التوزيع المادي الداخلي, اما المجموعة الثانية من الانشطة  
فهي التي توفر المدخلات او الهيكل الاساس للمنظمة الذي يسهل القيام بالأنشطة  
الاساسية بصورة مستمرة , ويشمل كل من أنشطة الامداد والتوريد وتطوير التكنولوجيا  
, وادارة الموارد البشرية وانشطة البنى التحتية للمنظمة .(العاني, 2004, 86)

وفيما يأتي توضيح لانشطة سلسلة القيمة الموضحة في الشكل (5-2) (رشيدوجلاب  
(2008, 151) (الموسوي , 2013, 60) (القطب, 2002, 52)

#### أ-الانشطة الاساسية :

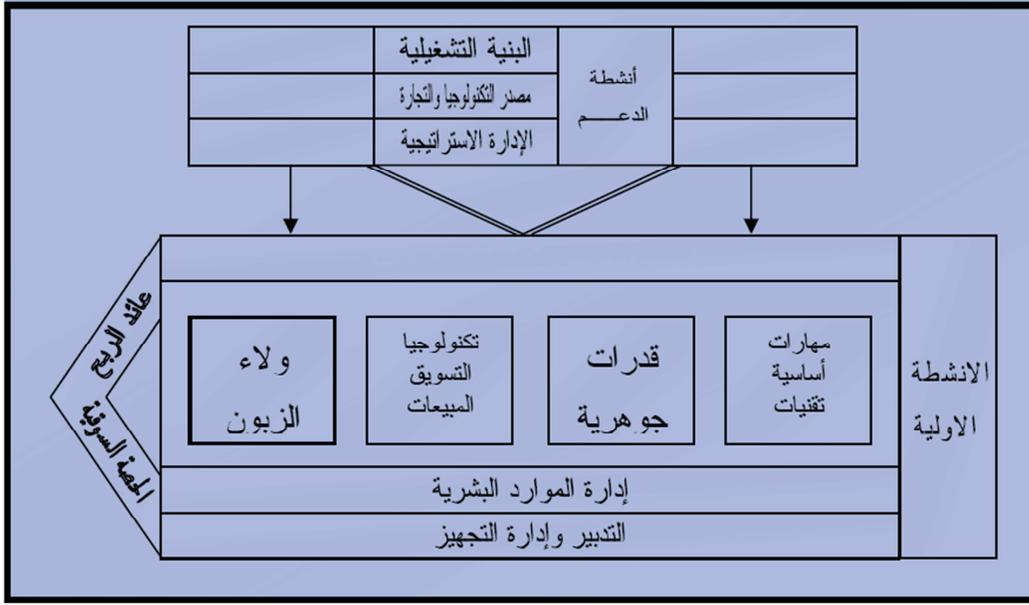
- **نظام الامداد الداخلي:** ويتمثل بالعلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام المدخلات ,وخزنها وتوزيعها ,او الاجزاء المكونة ,او المواد الاولية التي تجري عليها العمليات التصنيعية .
- **العمليات:** وتشمل عمليات جميع المدخلات وتصنيعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.
- **نظام الإمداد الخارجي:** وتتعلق بالخرن، ومعالجة الطلبات، ونقل المنتجات، وتوزيعها إلى الزبائن النهائيين.
- **التسويق والمبيعات:** وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان، والترويج، وتنظيم قوة البيع، واختيار قنوات التوزيع، وإدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، والتسعير.
- **الخدمة:** وهي مجموعة الخدمات التي تلتزم بها كثير من المنظمات بحكم طبيعة عملها كالصيانة والنصب وخدمات ما بعد البيع.

#### ب:الأنشطة الساندة (الداعمة)

- **البنية التحتية:** وتشمل الهياكل التنظيمية، وثقافة المنظمة، ونظم الرقابة، والتخطيط، والتمويل.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن نشاطات التدريب، والتنمية، والإحلال، والرواتب.
- **التطور التكنولوجي:** لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير، أو التصنيع بل يشمل جميع أرجاء المنظمة، فمثلاً تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق.
- **المشتريات:** وتشمل شراء المواد الأولية، أو الأجزاء نصف المصنعة، أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

وقد اشار Macimillan&Tampoe الى تعديل نموذج سلسلة القيمة وذلك من خلال الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية التي تساهم في نقل المعلومات عن كافة المنظمات وتعمل على زيادة الروابط والعلاقات بين المجهزين والزبائن , ويركز النموذج المعدل

على اهمية ادارة المعرفة وانظمة المعلومات كأنشطة اولية الى جانب الموارد البشرية وادارة التجهيز فضلا عن اهمية المهارات والقدرات الجوهرية وعوامل رضا الزبون (Macimillan&Tampoe,2000,118)وكما موضحة في الشكل (2-6)



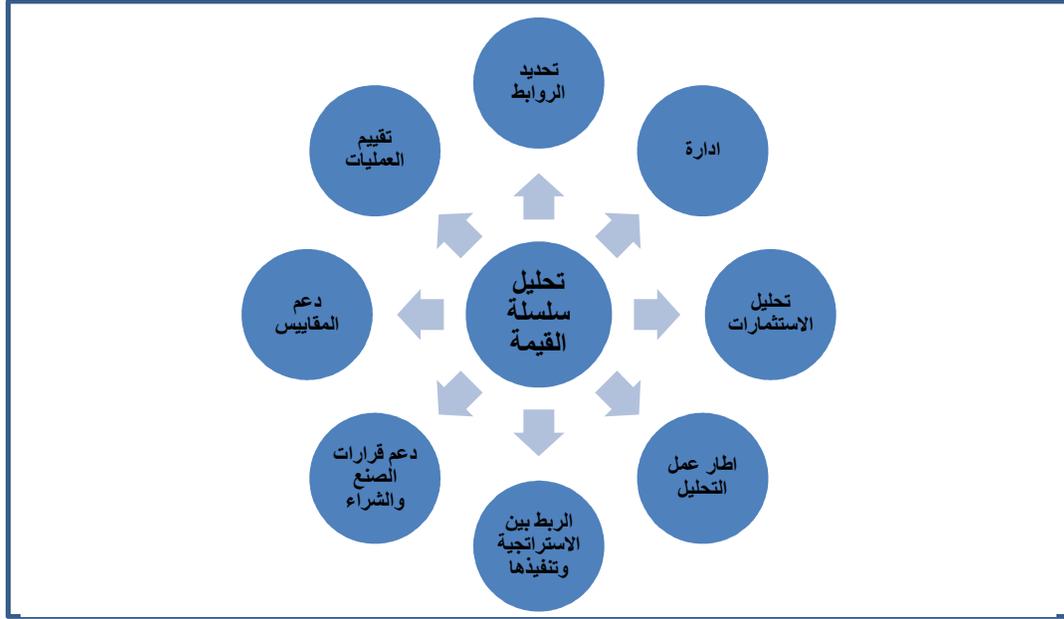
الشكل (2-6) نموذج سلسلة القيمة المعدل

Source: Macmillan, Hugh & Tampoe Mahen (2000)" Strategic Management: process, Content and Implementation", oxford university press, Inc, p:120.

وان الاضافة الجوهرية لأنموذج سلسلة القيمة المعدل هو اظهار دور ادارة المعرفة والادارة الاستراتيجية في تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية , وان المنظمات تستطيع اعادة هيكلة سلاسل القيمة لديها بالصورة التي تعزز القيمة لها وللأنشطة التي تتضمنها وللأطراف المرتبطة بها وذلك من خلال خفض الكلف لتلك الأنشطة وتعزيز كفاءتها والغاء الأنشطة المكلفة والتي تضيف قيمة منخفضة (اللهيي , 2009, 103)

وان اسلوب تحليل سلسلة القيمة يعد نقطة انطلاق للعديد من تقنيات التحليل الاستراتيجي المتبعة من قبل المنظمات , فهو يقيم العمليات الجوهرية في المنظمة لتعزيز الأنشطة مرتفعة القيمة , ويحدد الروابط الخارجية ويوضحها كما يعد مرشدا لتطبيق الاستراتيجية المتبعة وتنفيذها , ويساعد في اتخاذ القرارات الهامة مثل قرار الصنع او الشراء (Walther et.al,1997,38)

ويمكن ايضاح اسلوب تحليل سلسلة القيمة كنقطة انطلاق في الشكل (2-7)



الشكل (2-7)

#### نموذج سلسلة القيمة نقطة الانطلاق

Source: : Adepted from Walther. Thomas, etal, (1997) "Reinventing the thecfo: Moving from financial Management to strategic Management New York: Mc Graw-Hill,p:38.

#### رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية العامة:

هي مجموعة متكاملة من القرارات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين (العامري, 2012, 83)

وان هذه الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية وذلك من خلال انتاج المنتجات بكلف منخفضة ومزايا فريدة لمنتجاتها (David,2011,151)

وسميت بالاستراتيجيات العامة لأنها تمكن المنظمة سواء أكانت صغيرة ام كبيرة؟ ربحية ام غير ربحية؟ ان تتبع هكذا نوع من الاستراتيجيات (Wheelen & Hunger, 2012,185)

1-استراتيجية اقل تكلفة : هي تشير الى قدرة المنظمة بتصميم وانتاج وتسويق منتج مشابه لمنظمات اخرى بكفاءة اكبر وبكلفة اقل من منافسيها.

2-استراتيجية التمايز :هي قدرة المنظمة على توفير قيمة فريدة ومتطورة من المنتجات وتقديمها للزبون مثل جودة المنتج او ميزات خاصة او خدمات ما بعد البيع .

3- استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على اساس اختيار مجال تنافسي محدود , مثلا التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال تخفيض الكلف .(مساعدة , 2013, 260) وهذه الاستراتيجيات موضحة في الشكل (2-8)



الشكل (2-8)

الاستراتيجيات التنافسية العامة

Source: Wheelen ,Thomas L. &Hunger , J.David (2012) Strategic Management And Business Policy ,13th Ed , Pearson , Prentice Hall , P:186

## خامسا : ابعاد الميزة التنافسية :

تعد ابعاد الميزة التنافسية مهمة للعمليات التشغيلية او سلسلة التجهيز التي يجب ان تمتلكها المنظمة لإرضاء الزبون الان او في المستقبل (Krajewski,etal,2010:33)

وان الطريقة التي تدار بها العمليات يجب ان تعكس الفهم الواضح لأهداف المنظمة , وتتطلب ايضا بذل جهود وظائفية مشتركة من قبل ادارت المنظمة لفهم حاجات الزبون. من خلال التنسيق بين وظائف التسويق والعمليات من اجل تتبع حاجات السوق وتحديد اماكن التشغيل التي تحتاجها المنظمة من اجل تحويل تلك الحاجات الى قدرات تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ( محسن والنجار, 2012, 59)

وان الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد عموما على قدرتها في اداء الانشطة بشكل جيد من خلال ابعادها التنافسية المتمثلة بالمرونة والتكلفة والجودة والتسليم والسرعة في تلبية التغيرات التي تحدث في السوق. ( Kavitha,et,al, 2013,41)

وينصب اهتمام المنظمات على تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها ادارات المنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية عندما تنفرد المنظمة في واحد او اكثر من تلك المزايا مقارنة بالمنظمات المنافسة. (الموسوي , 2013, 64)

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض المصادر في هذا المجال وجد ان هناك نوع من التطابق بين اراء عدد من الباحثين على ابعاد الميزة التنافسية الاكثر شيوعا والمتمثلة (بالكلفة,والجودة,والمرونة, والتسليم) (Hazier & Render, 2011,70), (Stevenson,2007,4), (العامري, 2012,85), (الدليمي وهادي , 2014,20), والاتي ايضا لكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية ,

### 1- الكلفة :

تمثل الكلفة المنخفضة احد الابعاد التنافسية المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في المنافسة داخل الاسواق والتي تتجسد بقدرة المنظمة في انتاج وتقديم منتجاتها بأسعار اقل مقارنة بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة (Slack,et,al,2004,58)

ويقصد بها القيام بتقديم المنتج باقل تكلفة ممكنة لتحقيق رضا الزبون الخارجي او الداخلي (Krajewsk&et,al,2013,32)

وان الكلفة هي بعد تنافسي يتضمن قدرة المنظمة على انتاج المنتجات باقل كلفة مقارنة مع المنافسين وهذا يتم من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة والغاء الهدر والرقابة على التكاليف (Horngren& et, al,2000,463)

وتعد تكلفة الانتاج للمنظمة واحدة من المتغيرات الاساسية التي تؤثر على قرارات التسعير والارباح , وان ادارة المنظمة تبذل جهودا كبيرة لخفض الكلفة الجارية في منظمات الاعمال , وان الانتاجية تعد من العوامل المهمة المؤثرة على التكلفة وان المنظمات التي لديها انتاجية اعلى من منافسيها لديها ميزة تنافسية من حيث التكلفة , ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز اجزاء من اعمالها اذا كان ذلك يحقق تخفيض للتكاليف وزيادة للإنتاجية وبالجودة المطلوبة (Stevenson,2012,42)

وان المنظمات التي تتنافس بصورة مباشرة على اساس الكلفة , ستكون هي العامل الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية , اذ يمكن تقديم الخدمات والسلع بكلف منخفضة للزبائن , وفي الوقت نفسه فان المنظمات التي تتنافس على الاسس الاخرى غير الكلفة فأنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للسلع والخدمات التي تقوم بتصنيعها او تقديمها فكل مبلغ يمكن توفيره من كلف العمليات فانه سوف يعود بأرباح اضافية اكثر للمنظمة مما يؤدي الى خلق ميزة تميزها عن باقي المنظمات (اغا , 2010 , 38)

وان تخفيض اسعار المنتجات من خلال خفض الكلف يسهم في زيادة الطلب عليها فضلا على انه قد يخفض هامش الربح اذا لم تقوم المنظمات بإنتاج منتجاتها بتكاليف منخفضة (Krajewsky & Ritzman,2005,62) لان هناك جزءا من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على اساس الكلفة المنخفضة وبالتالي يجب على المنظمة ان تنتج باقل كلفة ممكنة اذا رغبت في التنافس على تلك الاسواق .(اللامي, 2008 , 21)

ولتخفيض الكلف يجب استثمار موارد المنظمة بالشكل الامثل بما يسهم في تخفيض نسبة الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والعمل بدقة في انجاز الاعمال من اجل تلافي الاخطاء وبالتالي تخفيض كلف الانتاج مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية ( Pitts & Lei, 1996: 93)

وعلى المنظمات ان تتبع الاساليب الاتية من اجل خفض كلفها الكايفة وهي: (Best,1997,154) ( Lynch,2000,154 ), (غالي, 2004, 54)

أ- تحقيق الاستعمال الافضل للموارد.

ب- التعامل بمواد اولية ذات تكاليف منخفضة .

ج-اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض كلف النقل والمناولة .

د-تخفيض كلف التطوير المضافة الى المنتج.

ه-استعمال نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر .

ويرى الباحث بان على المنظمات اذا رغبت بالمنافسة من خلال خفض الكلف بان لا تمس جودة المنتجات والخدمات التي تقوم بتقديمها للزبائن بمعنى ان تبحث المنظمة عن طرق خفض الكلف دون المساس بجودة المنتجات وذلك من خلال البحث عن المواد الاولية ذات الكلف المنخفضة او تشغيل عاملين بالأجور المنخفضة مع مراعاة الجودة التي يرغب بها الزبون أي لا تقوم المنظمة بالبحث عن خفض الكلف على حساب اسس اخرى مما يؤدي الى خفض ميزتها التنافسية وليس زيادتها .

## 2-الجودة:

تعد الجودة احد المزايا التنافسية الجوهرية , وتمثل الهدف الاساسي لإدارة المنظمة وقوة لها, والتي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي .(غالي,2004, 65)

وتشير الجودة الى مدى تلبية المنتج من حيث المواد المستخدمة والتصميم والخدمة لرغبات وحاجات الزبائن , وان الزبائن على استعداد لدفع اسعار اعلى للحصول على المنتج او الخدمة اذا ادركوا بان منتج او خدمة المنظمة ذات جودة اعلى من المنظمات المنافسة (Stevenson,2012,42)

والجودة تعبر عن مجموعة الخصائص او التركيبية للمواصفات والمقومات المتوافرة في المادة او الصنف , وان تكون هذه الخصائص قابلة للقياس , ومن وجهة نظر الزبون هي درجة الملائمة بين العناصر المشتراة والغرض او الهدف الذي اشترت من اجله .(البكري, 2010, 437)

والجودة هي حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها والتي تتطلب منها تحديد توقعات ورغبات زبائنها عن الجودة والعمل على تحقيقها ( Hazier & Render, 2001:36 )

وحدد Krajewski & Ritzman مفهومين للجودة وفقا لوجهة نظر كل من المنتج والزبون , فمن وجهة نظر الاول هي مطابقة المواصفات المحددة والتي يكون الفاحصون فيها هم المسؤولون عن مطابقة المخرجات بالمواصفات المحددة مسبقا , اما وجهة النظر الثانية فهي مدى تحقيق المنتج للغرض المطلوب منه وبالسعر الذي يرغب به الزبون , اذ يرغب الزبون بالحصول على منتجات ذات جودة اعلى باقل الاسعار (Krajewski&Ritzman,1999,89)

وان الجودة تعمل على تقليل معدل العيوب للمنتج وتعمل على الوصول بالإنتاج الى المواصفات التصميمية (Russell & Taylor, 2000, 33) وان المنظمات التي ترغب البقاء في المنافسة داخل الاسواق عليها ان تصنع منتجات ذات جودة عالية مع المحافظة على كلف منخفضة (العلي , 2000 , 45)

والجودة هي عامل من عوامل الاداء الذي يمثل مقابلة المنتج الجيد لتوقعات الزبون وصنفت الجودة الى صنفين (العامري, 2012, 87) هما :

أ- **جودة المنتج** : والغاية من تحقيقها مستوى مناسب من جودة المنتج من خلال التركيز على احتياجات الزبائن , ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف , ومن مميزات المنتجات عالية الجودة ارتفاع اسعارها في السوق .

ب- **جودة العملية** : وتعني انتاج منتجات خالية من العيوب لان الزبائن يرغبون بمنتجات دون اية عيوب .

ويمكن تحقيق الجودة من خلال الابعاد الاتية (Krajewski&Ritzman,2005:38)

أ- **جودة المطابقة** : وتشمل درجة التوافق بين خصائص المنتج المقدم وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وتخفيض نسب المعيب الى ادنى درجة ممكنة من جهة اخرى

**ب-جودة الخدمة :** وتمثل الخدمات التي يتوقع الزبون الحصول عليها بعد شراءه للمنتج مثل الصيانة والتركييب والتي من شأنها ان تزيد قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون

**ج-جودة التصميم :** وهي مدى ملائمة مواصفات المنتج مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون , وان تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف , والدرجة التي يتمكن من خلالها نشاط العمليات من تلبية تلك الحاجات والرغبات الى مواصفات وخصائص التصميم.

### **3-المرونة :**

تشير المرونة الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغيرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن , او مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها المنظمة , وان المنظمة التي تمتلك مرونة عالية تؤدي بها الى تحقيق الميزة التنافسية في البيئية المتغيرة .(Stevenson,2012,42) )  
وتعبر المرونة عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في مزيج المنتج ,وحجم الانتاج ,والتصميم , وتحتاج الاسواق دائما الى كثير من التنوع من اجل ارضاء الزبائن , والمرونة تصبح قوة تنافسية للمنظمات اذ تضمنت القدرة لإنتاج انواع واسعة من المنتجات , وتقديم منتجات جديدة والقيام بالتعديلات على المنتجات الحالية , من اجل توفير الاستجابة لحاجات الزبون (Russell&Taylor,2009:19)

وان المرونة اصبحت ميزة تنافسية فعالة بين المنظمات اذ انها تتضمن القدرة على التصنيع بتشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن الاستجابة السريعة لتطوير المنتجات الحالية وتلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم (العلي, 2006, 39)

ويرى الموسوي بان المرونة تعني قدرة المنظمة على تغير اداء العمليات الى طرق اخرى , وهذا يعني تغييرا بأداء العمليات وكذلك تغيير طريقة اداء العمليات ووقته , والزبون يحتاج الى تغيير العمليات لتحقيق اربع متطلبات (الموسوي, 2013, 69)

**أ- مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة او معدلة

ب- مرونة المزيج : وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات

ج- مرونة الحجم : تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى حجم الانتاج , لتقديم احجام مختلفة من الانتاج .

د- مرونة التسليم : وهي قدرة العمليات على تغيير اوقات التسليم .

في حين يتفق (محسن و النجار , 2012, 61) (Krajewsk&et,al,2013,32) على وجود ثلاثة ابعاد للمرونة هي :

أ- مرونة التنوع : وهي قدرة المنظمة على انتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية الخيارات المختلفة للزبون .

ب- الايصالية : وهي ارضاء الاحتياجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيير تصميمات المنتج او الخدمة . اذ يتم التركيز على تحسين قدرات المنظمة في تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون , وتبعا للتغيير في طلبات السوق , وذلك من اجل امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون , وتغيير تصاميم المنتج او الخدمة حسب تفضيلات الزبون .

ج- مرونة الحجم : وتعني تسريع او ابطاء معدل الانتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على شرط بقاء المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند ابطاء معدل الانتاج او تخفيضه بمستوى كبير .

وأشار(الدليمي وهادي , 2013, 13) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المرونة وهي:

- **مرونة المنتج:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة وذلك لمواجهة متطلبات السوق المتغيرة.
- **مرونة العملية:** وهي قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات أو التحويل من منتج إلى منتج آخر بسرعة وبسهولة.
- **مرونة البنية التحتية:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي للتغيرات الحاصلة فيها.

#### 4: التسليم :

وهو الطريقة المثلى لتسليم المنتج او الخدمة الى الزبون بالسرعة والدقة وهذا التعريف يشير الى ضرورة اعتماد الدقة والسرعة في تسليم المنتج او الخدمة للزبون . Kotler, (2000:292)

وعرفه الموسوي بانه امكانية المنظمة من تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتليبيتها (الموسوي , 2013, 70)

ويعد التسليم واحدا من اهم اتجاهات المنافسة في الوقت الحالي وذلك من خلال تطوير وانتاج منتجات وخدمات والعمل على تسليمها اسرع من المنافسين, على سبيل المثال قد تنتج اكثر من منظمة نفس المنتج وان واحد من هذه المنظمات تستطيع تسليمه للزبون في يومين والمنظمات الاخرى في خمسة ايام , فان هذه السرعة في التسليم ستكسب المنظمة الاولى ميزة تجعلها تتفوق على المنظمات الاخرى . ( Reid&Sanders, 2013,16)

وان التسليم الفاعل يعد شكلا من اشكال تميز المنظمة , وبعدها تنافسيا لا يمكن الاستغناء عنه في ظل تزايد اهمية الوقت للزبون لا سيما عند التعامل مع منظمات التصنيع وفق الطلب , وفي مقدمتها المنظمات الخدمية ( Krajewski&Ritzman,2005,64)

وان سرعة التسليم تكون ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال قدرة المنظمة على تلبية حاجات الزبون بأسرع وقت وكذلك سرعة التعامل مع شكاوى الزبائن (Stevenson,2012,42)

اما العامري فقد وصفت التسليم بانه الامكانية التي يتم من خلالها انجاز جداول التسليم او التجهيز في مواعيدها المحددة , وان الارباح والحصة السوقية ترتبط مباشرة بسرعة التسليم التي تستطيع بها المنظمة تسليم منتجاتها باقل انحراف عن الاوقات المتفق عليها مقارنة بالمنافسين ولذلك لا يمكن النظر الى التسليم على انه اداة تنظيمية فقط , لكنه يعني ايضا اداة اساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الاسواق , لذا تصبح عملية التسليم في الوقت المحدد سمة اساسية من سمات الميزة التنافسية لان الوقت مهم للزبائن فهم يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم , وان العديد من المنظمات اصبحت تستعمل

الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات الى الزبائن بشكل اسرع وافضل(العامري, 2012, 89)

وان سرعة التسليم تعني الوقت المنقضي بين طلب الزبائن للمنتجات او الخدمات ووقت الحصول عليها وبالتالي يجب انجاز العملية بالسرعة المطلوبة من اجل الاستجابة السريعة للزبائن .( Slack,et,al,2010,42)

ويتفق (الموسوي, 2013, 70) (العـامري, 2012, 89) (Krajewsk&et,al,2013,32) على وجود ثلاثة ابعاد للتسليم هي .

**أ-سرعة التسليم :** تشير الى سرعة انجاز جداول التسليم في المواعيد المتفق عليها , وبالقدرة على التسليم في الوقت المحدد , لذلك تزايد الاهتمام بالتسليم في الوقت المحدد لكل من المنظمات والزبائن , واصبح بعدا اساسيا تتنافس من خلاله المنظمات.

**ب- سرعة التطوير :** يشير الى سرعة تقديم الخدمة او السلعة الجديدة , وان الوقت يمثل بداية توليد الفكرة والانتاج , وهذا الوقت مهم جدا في التعامل مع الحداثة .

**ج- اعتمادية التسليم :** يشير الى قدرة المنظمة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم.



## الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول:- عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثاني:- اختبار الفرضيات

## المبحث الاول

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### مقدمة

تناول هذا المبحث تقديم وتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية إحصائياً. ويتضمن هذا المبحث فقرتين أساسيتين، الأولى تتطرق إلى متغير العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع وهي (العوامل الاقتصادية، العوامل الطبيعية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاستراتيجية)، أما الثانية فتقدم الوصف التحليلي لمتغير الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). وقد شمل التحليل عرض الاوساط الحسابية لفقرات المقياس وشدة الإجابة وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار  $t$ .

#### أولاً: العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع:

وتتكون من أربعة إبعاد هي :

##### 1- العوامل الاقتصادية :

يظهر الجدول (1-3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار  $t$  لفقرات العوامل الاقتصادية. فقد تم طرح ستة اسئلة على المستجيبين و لوحظ بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (4) على الوسط الحسابي الاعلى (4.4) وشدة أجابة (88%) وبانحراف معياري (0.878) ومعامل اختلاف (0.20) وهذا يظهر اتفاق إجابات عينة البحث لهذه الفقرة نسبة لباقي الفقرات بمعنى أن المصنع يواجه مشكلة في الحصول على المواد الاولية نتيجة ابتعاده عن مصدر المواد الاولية ، في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى الاوساط الحسابية اذ بلغ (3.12) وشدة اجابة (62%) وبانحراف معياري بلغ (0.767). وبلغت قيم  $t$  المحسوبة لاختبار المتوسطات للفقرات ( 5.64, 3.16, 11.2, 17.63, 11.38, 1.77) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة  $t$  الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01)، عدا الفقرة السادسة كانت معنوية بنسبة (0.05).

جدول (3-1)

وصف فقرات العوامل الاقتصادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة	T
1.	يمتلك المصنع امكانيات مادية ومالية كافية لتوسيع نشاطاته	3.451	0.882	0.26	0.69	5.643
2.	تجري عملية نقل المنتجات والمواد الخام والمواد المساعدة بوسائط نقل بها جميع مستلزمات المحافظة عليها	3.287	1	0.30	0.66	3.169
3.	يوفر موقع المصنع فرصة للابتعاد عن مواقع المصانع تفاديا لتأثيراتها السلبية على عمليات الانتاج	3.918	0.905	0.23	0.78	11.2
4.	يواجه المصنع مشكلة الحصول على المواد الاولية نتيجة ابتعاده عن مصدر المواد الاولية	4.402	0.878	0.20	0.88	17.63
5.	يقع المصنع قرب طرق النقل الرئيسية	4	0.971	0.24	0.80	11.38
6.	يمتلك المصنع فروع لتسويق منتجاته قريبة من الاسواق	3.123	0.767	0.25	0.62	1.771
المعدل	العوامل الاقتصادية	3.697	0.443	0.12	0.74	17.38

المصدر: إعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام للوسط الحسابي لبعده العوامل الاقتصادية فقد بلغ (3.697) وشدة اجابة (74 %) وبانحراف معياري عام بلغ (0.443) ومعامل اختلاف (0.12). وبلغت قيمة t المحسوبة (17.38) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعده العوامل الاقتصادية وأن العينة ترى أهمية العوامل المتعلقة بكم ونوع العمل والمواد الاولية والوقود ومصادر الطاقة والسوق وراس المال والنقل ووسائل المواصلات في اختيار موقع المصنع. إذ أن المعمل بشكل عام يهتم بهذه العوامل.

## 2- العوامل الطبيعية

يظهر الجدول (2-3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة واختبار t لفقرات العوامل الطبيعية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي. قد حصلت الفقرة (2) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.705) وشدة أجابة (74%) وبانحراف معياري (0.878) ومعامل اختلاف (0.24) وهذا يبين اتفاق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وإن موقع المصنع يتيح امكانية التخلص من فضلات عملية الانتاج ونفاياتها دون التسبب بتلوث البيئية ، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى الاوساط الحسابية بلغ (3.148) وشدة اجابة (63%) وبانحراف معياري بلغ (0.993) بمعنى أن المصنع يحتاج الى تطوير رؤيته حول البيئة بالمستقبل حسب رأي العينة وبلغت قيم t المحسوبة لاختبار المتوسطات للفقرات (8.44, 8.86, 7, 1.64, 2.34, 2.42) على الترتيب وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01). عدا الفقرات الرابعة والخامسة فقد كانت بنسبة معنوية (0.05).

### جدول (2-3)

#### وصف فقرات العوامل الطبيعية

T	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
8.446	0.73	0.24	0.868	3.664	تتطلب عملية الانتاج توفر اجواء مناخية محددة من حيث درجات الحرارة والرطوبة	1.
8.863	0.74	0.24	0.878	3.705	يتيح موقع المصنع امكانية التخلص من فضلات عملية الانتاج ونفاياتها دون التسبب بتلوث البيئية	2.
7.008	0.72	0.27	0.982	3.623	يقع المصنع في منطقة لا تتعارض مع عملياته الانتاجية	3.
1.641	0.63	0.32	0.993	3.148	يسعى المصنع لامتلاك رؤية كاملة عن طبيعة الاجواء في المستقبل	4.
2.34	0.64	0.31	1.006	3.213	تشكل كلف الارض نسبة كبيرة من راس المال المنفق على انشاء المصنع	5.

2.42	0.64	0.29	0.935	3.205	حالة المناخ السائدة في موقع المصنع لا تؤثر على عملية الانتاج	6.
10.08	0.69	0.14	0.467	3.426	العوامل الطبيعية	المعدل

المصدر: اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام للوسط الحسابي للبعد المستقل . العوامل الطبيعية بلغ (3.426) وشدة اجابة (69%) وبانحراف معياري (0.467) ومعامل اختلاف (0.14). وبلغت قيمة t المحسوبة (10.08) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعده العوامل الطبيعية وأن العينة ترى أهمية العوامل الطبيعية التي تمثل مجموعة العوامل المؤثرة بشكل مباشر او غير مباشر و بدرجات تأثير متفاوتة على العملية الانتاجية ومن هذه العوامل المناخ والتربة.

### 3- العوامل الاجتماعية

يظهر الجدول (3-3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار t لفقرات العوامل الاجتماعية الستة. إذ يلاحظ بأن جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي على الرغم من ضعفها النسبي. قد حصلت الفقرة (2) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.574) وشدة أجابة (71%) وبانحراف معياري (0.995) ومعامل اختلاف (0.28) وهذا يبين الاتفاق النسبي بين إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وإن المصنع يسهم بتوفير العديد من فرص العمل لافراد المجتمع ضمن موقعه ، في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى الاوساط الحسابية بلغ (3.025) وشدة اجابة (60%) وبانحراف معياري بلغ (0.957), بمعنى ان التمييز الاجتماعي بين افراد المجتمع داخل المصنع إن وجد فهو قليل وغير معنوي احصائيا. وبلغت قيم t المحسوبة لاختبار المتوسطات للفقرات (0.815, 6.368, 4.584, 1.506, 1.329, 0.248) على الترتيب وجميعها أقل من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.05). عدا الفقرتين الثانية والثالثة بمستوى معنوية (0.01)

جدول (3-3)

وصف فقرات العوامل الاجتماعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة	T
1.	يسعى المصنع في تخليص الموظفين من العادات الاجتماعية السلبية	3.066	0.888	0.29	0.61	0.815
2.	يسهم المصنع بتوفير العديد من فرص العمل للعديد من افراد المجتمع ضمن موقعه	3.574	0.995	0.28	0.71	6.368
3.	يتعرض المصنع لشكاوى مستمرة من المناطق السكنية القريبة بسبب تعارضه مع عاداتهم وتقاليدهم	3.402	0.968	0.28	0.68	4.584
4.	يعمل المصنع على فتح مدارس لابناء العاملين لديه من اجل تحقيق التطور المجتمعي	3.131	0.962	0.31	0.63	1.506
5.	يوجد لدى المصنع مركز اجتماعي لايجاد حلول لمشاكل العاملين الاجتماعية	3.098	0.817	0.26	0.62	1.329
6.	يوجد داخل المصنع تمييز اجتماعي بين العاملين	3.025	0.957	0.32	0.60	0.284
المعدل	العوامل الاجتماعية	3.216	0.496	0.15	0.64	4.807

المصدر: إعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام للوسط الحسابي للبعد المستقل. العوامل الاجتماعية بلغ (3.216) وشدة اجابة (64%) وبانحراف معياري (0.496) ومعامل اختلاف (0.15). وبلغت قيمة t المحسوبة (4.807) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعده العوامل الاجتماعية وأن العينة ترى أهمية لعوامل البيئة الاجتماعية في اختيار موقع المصنع.

#### 4- العوامل الاستراتيجية

طرح في هذا البعد خمسة أسئلة. ويظهر الجدول (3-4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار t لفقرات العوامل الاستراتيجية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي. قد حصلت الفقرة (4) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.615) وشدة اجابة (72%) وبانحراف معياري (0.913) ومعامل اختلاف (0.25) وهذا يبين الاتفاق النسبي بين إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وإن موقع المصنع يسهم في تحقيق حالة من التوازن في توزيع النشاطات الاقتصادية للبلد ، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى الاوساط الحسابية بلغ (3.107) وشدة اجابة (62%) وبانحراف معياري بلغ (0.916). وبلغت قيم t المحسوبة لاختبار المتوسطات للفقرات (1.74, 3.104, 5.971, 7.436, 1.284) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01). عدا الفقرتين الاولى والخامسة مما يؤكد انخفاض الدعم الحكومي للمصنع.

#### جدول (3-4)

#### وصف فقرات العوامل الاستراتيجية

T	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1.74	0.63	0.28	0.884	3.139	لا يبتعد موقع المصنع عن المواقع العسكرية والحكومية الحساسة	1.
3.104	0.65	0.29	0.962	3.27	تشجع الحكومة على توسيع نشاطات المصنع	2.
5.971	0.69	0.25	0.864	3.467	يسهم المصنع من خلال موقعه في عملية التنمية الاقتصادية	3.
7.436	0.72	0.25	0.913	3.615	يسهم موقع المصنع في تحقيق حالة من التوازن في توزيع النشاطات الاقتصادية للبلد	4.
1.284	0.62	0.29	0.916	3.107	يوجد دعم حكومي للمصنع من اجل الاستمرار بعمله	5.
6.664	0.66	0.16	0.53	3.32	العوامل الاستراتيجية	المعدل

المصدر: إعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام للوسط الحسابي للبعد المستقل العوامل الاستراتيجية بلغ (3.32) وشدة اجابة (66%) وبانحراف معياري (0.53) ومعامل اختلاف (0.16). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.664) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعد العوامل الاستراتيجية وأن العينة ترى أن أهمية العوامل التي ترتبط بالابعاد الحكومية في اقامة المصانع في مواقع محددة دون غيرها.

### جدول (3-5)

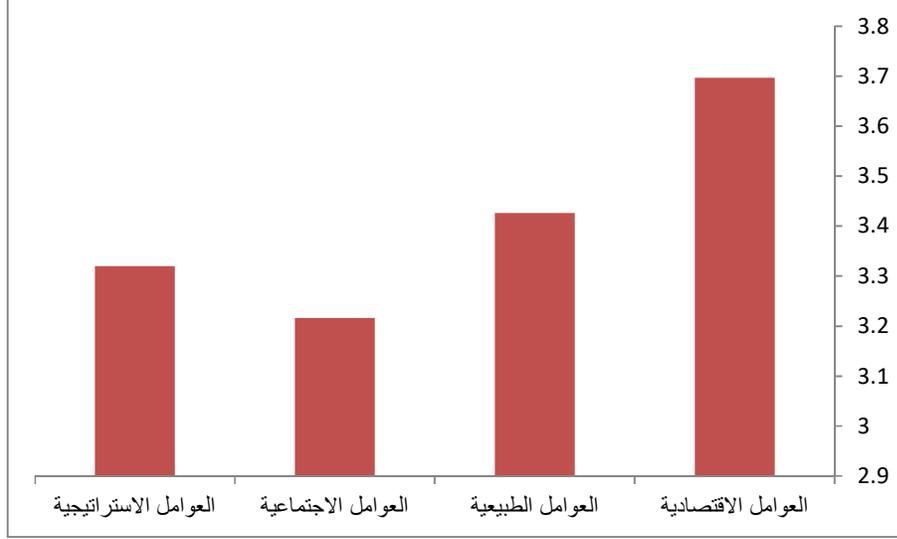
المعدل الموزون لمتغير العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
العوامل الاقتصادية	3.697	0.443	0.74
العوامل الطبيعية	3.426	0.467	0.69
العوامل الاجتماعية	3.216	0.496	0.64
العوامل الاستراتيجية	3.32	0.53	0.66
المعدل الموزون	3.415	0.484	0.68

المصدر: اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (3.415) وبشدة اجابة (68%) وبانحراف معياري بلغ (0.484). مما يؤكد معنوية النتائج لهذا المتغير المستقل وأن العينة ترى وجود اهمية لمجموعة العوامل التي يتم التركيز عليها عند اختيار الموقع المناسب للمصنع. وتختلف هذه الاهمية من بعد لآخر اذ كانت العوامل الاقتصادية هي الاكثر اهمية في اختيار موقع المصنع. كما يظهر

الشكل (3-1)



شكل (3-1)

الايوساط الحسابية لابعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع

المصدر: اعداد (الباحث) بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

### ثانيا: الميزة التنافسية:

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد هي :

#### 1- الكلفة

يظهر من الجدول (3-6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار t للفقرات الستة الخاصة ببعد الكلفة. إذ يلاحظ بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.73) وشدة أجابة (75%) وبانحراف معياري (0.891) ومعامل اختلاف (0.24) بمعنى أن خفض كلفة المنتج يعد من أولويات أهداف المصنع حسب رأي العينة ، في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.205) وشدة اجابة (64%) وبانحراف معياري بلغ (0.918). وبلغت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية للفقرات ( 9.043, 8.413, 6.178, 8.491, 3.339, 2.467) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول (3-6)

وصف فقرات الكلفة

T	شدة الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
9.043	0.75	0.24	0.891	3.73	يعتبر خفض كلفة المنتج من اولويات اهداف المصنع	1.
8.413	0.74	0.24	0.893	3.68	يعمل المصنع على رفع مهارات العاملين من خلال التدريب لاجل خفض كلف الانتاج المعيب	2.
6.178	0.70	0.27	0.938	3.525	يسعى المصنع لزيادة عدد الوحدات المنتجة بهدف خفض كلفة الوحدة الواحدة	3.
8.491	0.73	0.23	0.842	3.648	يعمل المصنع في الحصول على المواد الاولية بكلف اقل من المنافسين	4.
3.339	0.66	0.29	0.949	3.287	يتبنى المصنع انظمة رقابية دقيقة على عناصر الكلفة المباشرة وغير المباشرة	5.
2.467	0.64	0.29	0.918	3.205	يهتم المصنع بخفض تكاليف الخزين الى ادنى مستوى ممكن	6.
8.768	0.70	0.18	0.645	3.512	الكلفة	المعدل

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لبعده الكلفة فقد بلغ (3.512) وشدة اجابة (70%) وبتانحراف معياري (0.645) ومعامل اختلاف (0.18). وبلغت قيمة t المحسوبة (8.768) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا البعد وأن العينة تميل للاعتقاد بأهمية تقديم المنتج باقل كلفة ممكنة لتحقيق رضا الزبون الخارجي او الداخلي وأن المصنع يعمل على تقليل الكلف لادنى حد ممكن.

2- الجودة

يظهر من الجدول (3-7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار t للفقرات الستة لبعده الجودة. إذ يلاحظ بأن الاوساط الحسابية

لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.934) وشدة أجابة (79%) وبانحراف معياري (0.758) ومعامل اختلاف (0.19) أي أن المصنع يمتلك عاملين بالقدرات المطلوبة تضمن الانتاج وفقا لمتطلبات الجودة كما ترى العينة ، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.016) وشدة اجابة (60%) وبانحراف معياري بلغ (0.996). وبلغت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية للفقرات ( 13.62, 0.182, 3.009, 9.6, 1.324, 1.994) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01), عدا الفقرات الثانية والخامسة والسادسة بمعنى عدم استعداد الزبائن للشراء دون التاكيد من مقبولية الاسعار ومع ذلك عدم تعرض المصنع للكثير من الشكاوي عن الجودة من قبل الزبائن.

### جدول (3-7)

#### وصف فقرات الجودة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	T
1.	يمتلك المصنع ايدي عاملة بقدرات معينة من اجل ضمان الانتاج وفقا للجودة	3.934	0.758	0.19	0.79	13.62
2.	زبانن المصنع مستعدون لشراء منتوجاته بغض النظر عن اسعارها	3.016	0.996	0.33	0.60	0.182
3.	تتوفر لدى المصنع الاجهزة والمعدات المطلوبة لقياس وضمان الجودة	3.238	0.872	0.27	0.65	3.009
4.	يسعى المصنع للحصول على المواد الاولية باحسن جودة ممكنة	3.746	0.858	0.23	0.75	9.6
5.	تتمتع منتوجات المصنع بجودة افضل من جودة منتجات المنافسين	3.107	0.889	0.29	0.62	1.324

6.	يتعرض المصنع لشكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة وبشكل مستمر	3.156	0.863	0.27	0.63	1.994
المعدل	الجودة	3.366	0.459	0.14	0.67	8.803

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لبعده الجودة فقد بلغ (3.366) وشدة إجابة (67%) وبتباخراف معياري (0.459) ومعامل اختلاف (0.14). وبلغت قيمة t المحسوبة (8.803) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لهذا البعد وأن العينة تهتم بالمزايا الأساسية والخصائص الإضافية للمنتج

### 3- المرونة

يظهر من الجدول (3-8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات واختبار t للفقرات الستة لبعده المرونة. إذ يلاحظ بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.525) وشدة أجابة (70%) وبتباخراف معياري (0.805) ومعامل اختلاف (0.23) بمعنى أن المصنع يدعم الافكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الانتاجية كما ترى العينة ، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.049) وشدة اجابة (61%) وبتباخراف معياري بلغ (0.917). وبلغت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية للفقرات ( 6.021, 3.165, 0.593, 2.517, 7.197, 1.327) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01), عدا الفقرتين الثالثة والسادسة. بما يشير الى ضعف قدرة المصنع على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.

#### جدول (3-8)

##### وصف فقرات المرونة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة اجابة %	T
1.	يملك المصنع معدات والآت قادرة على القيام باكثر من عملية	3.492	0.902	0.26	0.70	6.021

3.165	0.65	0.27	0.887	3.254	يستخدم المصنع فرق عمل متنوعة ومتعددة الاختصاصات من اجل تلبية الطلبات المفاجئة	2.
0.593	0.61	0.30	0.917	3.049	لدى المصنع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات	3.
2.517	0.64	0.28	0.899	3.205	يعتمد المصنع على سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب	4.
7.197	0.70	0.23	0.805	3.525	يدعم المصنع الافكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الانتاجية	5.
1.327	0.62	0.31	0.955	3.115	لدى المصنع القدرة بالحصول على الملاكات العاملة في حال حدوث زيادة على طلب منتجاته	6.
4.886	0.65	0.19	0.618	3.273	المرونة	المعدل

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لبعده المرونة فقد بلغ (3.273) وشدة اجابة (65%) وبانحراف معياري (0.618) ومعامل اختلاف (0.19). وبلغت قيمة t المحسوبة (4.886) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا البعد وأن العينة ترى أن المصنع قادر نسبيا على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها المنظمة.

#### 4- التسليم

يظهر من الجدول (3-9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات واختبار t للفقرات الستة لبعده التسليم. إذ يلاحظ بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (5) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (3.861) وشدة أجابة (77%) وبانحراف معياري (0.826) ومعامل اختلاف (0.21) أي أن المصنع يؤمن بأن سرعة التسليم تساعد على بناء سمعة جيدة له حسب منظور العينة ، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى الاوساط الحسابية بلغ (3.057) وشدة اجابة (61%) وبانحراف

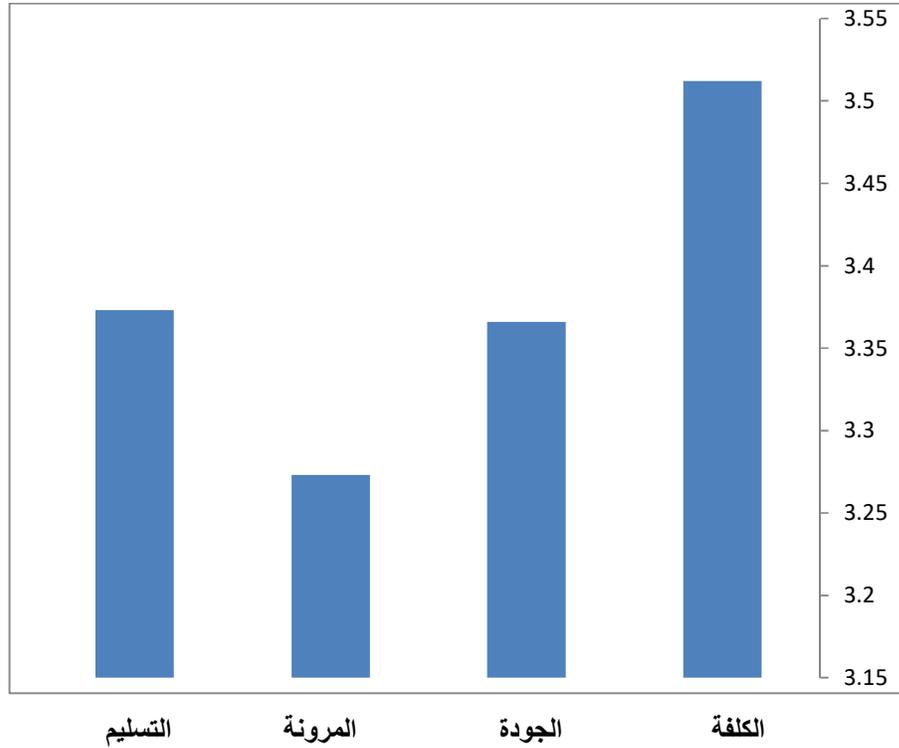
معياري بلغ (0.956), بما يشير الى أن المصنع ليس لديه العديد من منافذ التوزيع التي تسهل إيصال المنتجات الى الزبائن بالوقت المحدد. وبلغت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية للفقرات ( 3.481, 4.895, 0.663, 2.218, 11.5, 4.801) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01), عدا الفترتين الثالثة والرابعة بمعنى أن هناك مشاكل في التسليم وفتح منافذ توزيع اضافية لدى المصنع.

جدول (3-9)  
وصف فقرات التسليم

T	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3.481	0.66	0.30	0.988	3.311	يحرص المصنع على انجاز عمليات الانتاج في الوقت المحدد	1.
4.895	0.68	0.28	0.943	3.418	يسعى المصنع الى تخفيض الوقت من استلام الطلبية من الزبون الى وقت تسليم المنتوجات الجاهزة	2.
0.663	0.61	0.31	0.956	3.057	يتوافر لدى المصنع العديد من منافذ التوزيع التي تمكن من إيصال المنتوج الى الزبون في الوقت المطلوب	3.
2.218	0.64	0.29	0.939	3.189	لا توجد مشاكل لدى المصنع في التسليم ضمن الوقت المحدد	4.
11.5	0.77	0.21	0.826	3.861	يؤمن المصنع ان سرعة التسليم يساعد على بناء سمعة جيدة له	5.
4.801	0.68	0.27	0.924	3.402	يبحث المصنع على طرائق التسليم الاكثر تطورا من اجل تخفيض مدة التسليم	6.
5.861	0.67	0.21	0.703	3.373	التسليم	المعدل

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لبعد التسليم فقد بلغ (3.373) وشدة اجابة (67%) وانحراف معياري (0.703) ومعامل اختلاف (0.21). وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة (5.861) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا البعد وأن العينة ترى بأن هناك امكانية نسبية لدى المصنع لتقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال تقليل الفرق بين وقت تلقي طلبية الزبون وتلبيتها. ويظهر الشكل (3-2) تسلسل الابعاد حسب اهميتها للمصنع ومدى توفرها. إذ يظهر بأن بعد الكلفة هو الذي يلقى الاهتمام الاكثر من المصنع بما يسهم في تحقيق الميزة على المنافسين.



الشكل (3-2)

الايوساط الحسابية لمتغير الميزة التنافسية

المصدر: اعداد (الباحث) بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

### جدول (3-10)

#### المعدل الموزون لمتغير الميزة التنافسية

المرتبة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الاولى	0.70	0.645	3.512	الكلفة
الثالثة	0.67	0.459	3.366	الجودة
الرابعة	0.65	0.618	3.273	المرونة
الثانية	0.67	0.703	3.373	التسليم
	0.67	0.61	3.381	المعدل الموزون

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية  
أما الوسط الحسابي الموزون لمتغير الميزة التنافسية بلغ (3.381) وبشدة إجابة (67%) وبلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير (0.61) وهذا يدل على ان العينة ترى أهمية لمجموعة المزايا الفريدة التي تؤدي الى تحقيق اداء افضل من المنافسين والذي يكون من الصعوبة محاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

#### مقدمة

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية لاختبار الفرضيات وأهمها مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) والانحدار البسيط والمتعدد . وقد استعملت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة بين أبعاد متغيرات الدراسة واستعملت تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع.

#### أولاً: فرضيات الارتباط

1- الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد

العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع وأبعاد الميزة التنافسية)

يظهر الجدول (3-11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمعتمدة. ويظهر الجدول أيضاً حجم العينة (122) ومختصر (Sig.) يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فوجود علامة (\*\*\*) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01. أما العلامة (\*) فتعني مستوى معنوية 0.05

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والكلفة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (العوامل الاقتصادية، والعوامل الطبيعية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاستراتيجية) وبعد الكلفة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والكلفة 0.632, 0.594, (0.677,0.474) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

للفرضية الفرعية الاولى بما يدل على أن أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تسهم بتقديم المنتج باقل كلفة ممكنة لتحقيق رضا الزبون الخارجي او الداخلي.

**ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والجودة.**

يظهر من جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (العوامل الاقتصادية, والعوامل الطبيعية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاستراتيجية) وبعد الجودة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والجودة 0.496, 0.626, (0.536,0.616) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية بما يدل على أن أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تسهم بتحسين الجودة الى مدى تلبية المنتج من حيث المواد المستعملة, والتصميم, والخدمة لرغبات وحاجات الزبائن.

**ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والمرونة.**

يظهر من جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (العوامل الاقتصادية, والعوامل الطبيعية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاستراتيجية) وبعد المرونة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والمرونة (0.472, 0.555), (0.553,0.416) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثالثة بما يدل على أن أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تسهم بتحسين قدرة المصنع على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغييرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن.

**ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والتسليم.**

يظهر من جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (العوامل الاقتصادية, والعوامل الطبيعية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاستراتيجية) وبعد

التسليم. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والتسليم 0.560, 0.447, (0.661,0.445) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة بمعنى أن أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تسهم بتحسين إمكانية المصنع من تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال تقليل الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتليبيتها.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى . إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (3-11) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع (العوامل الاقتصادية والعوامل الطبيعية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاستراتيجية) والميزة التنافسية. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الميزة التنافسية (0.637, 0.583, 0.667, 0.587) على الترتيب. ولا تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة . وهذا يدل على أن أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمصنع قيد الدراسة.

### جدول (3-11)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		
					Pearson Correlation	العوامل الاقتصادية
.587(**)	.445(**)	.555(**)	.616(**)	.474(**)		
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
					Pearson Correlation	العوامل الطبيعية
.667(**)	.661(**)	.472(**)	.536(**)	.677(**)		
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
					Pearson Correlation	العوامل الاجتماعية
.583(**)	.447(**)	.416(**)	.626(**)	.594(**)		
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	

.637(**)	.560(**)	.553(**)	.496(**)	.632(**)	Pearson Correlation	العوامل الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.808(**)	.694(**)	.648(**)	.733(**)	.782(**)	Pearson Correlation	عوامل موقع المصنع
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
122	122	122	122	122	N	العينة

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### ثانيا: اختبار فرضيات التأثير البسيط

1- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على اختيار موع المصنع في الميزة التنافسية)

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستعمال معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ).

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاقتصادية في الميزة التنافسية.

يشير الجدول (3-12) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العوامل الاقتصادية في الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي

البسيط التالية:  $Y=a+bx$

$$Y= 1.086 + 0.638 * X1$$

#### جدول (3-12)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل الاقتصادية (X1) في الميزة التنافسية (Y).

	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
	.000(a)	63.059	19.424	1	19.424	Regressi on	1
			.308	120	36.964	Residual	

			121	56.388	Total	
R Square	R	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
.344	.587(a)	3.821		.284	1.086	(Constant)
		7.941	.587	.080	.638	X1

المصدر : اعداد (الباحث) وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (12-3) ما يأتي :

أن ميل معادلة الانحدار (b) بلغ (0.638) ، بمعنى أن أي تغير بوحدة واحدة من المتغير المستقل (X1) يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (0.638) .

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (63.059) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 6.85 ) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك ترفض فرضية العدم (H0)، ويتم قبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر ، مما يشير الى ان للعوامل الاقتصادية (X1) تأثير معنوي على الميزة التنافسية (Y).

وقد بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.344) وهذا يعني ان العوامل الاقتصادية (X1) تفسر ما نسبته (34.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (65.6 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الطبيعية في الميزة التنافسية.

يشير الجدول (13-3) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العوامل الطبيعية في الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 1.337 + 0.584 * X2$$

جدول (3-13)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل الطبيعية (X2) في الميزة التنافسية (Y).

	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
	.000(a)	96.032	25.066	1	25.066	Regression	1
			.261	120	31.322	Residual	
				121	56.388	Total	
		T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
R Square	R		Beta	Std. Error	B		
.445	.667(a)	6.484		.206	1.337	(Constant)	1
		9.800	.667	.060	.584	X2	

المصدر : اعداد (الباحث) وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول (3-13) ما يأتي :

بلغ ميل معادلة الانحدار (b) (0.584) ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة المتغير المستقل (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (0.584) . كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (96.032) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر ، مما يشير الى ان للعوامل الطبيعية (X2) تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية (Y). وبلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.445) وهذا يعني ان العوامل الطبيعية (X2) تفسر ما نسبته (44.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (55.5%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاجتماعية في الميزة التنافسية.

يشير الجدول (3-14) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط ، والمستعملة في قياس تأثير العوامل الاجتماعية في الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 1.998 + 0.530 * X3$$

جدول (3-14)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرات العوامل الاجتماعية (X3) في الميزة التنافسية (Y).

	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
	.000(a)	61.899	19.188	1	19.188	Regression	1
			.310	120	37.200	Residual	
				121	56.388	Total	
		T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
R Square	R		Beta	Std. Error	B		
.340	.583(a)	11.494		.174	1.998	(Constant)	1
		7.868	.583	.067	.530	X3	

المصدر : اعداد (الباحث) وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول ( 3-14 ) يظهر الآتي:

بلغ ميل معادلة الانحدار (b) (0.530) ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة المتغير المستقل (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (0.530) . كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (61.899) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر ، مما يشير الى ان للعوامل الاجتماعية (X3) تأثير معنوي على الميزة التنافسية (Y). وبلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.340) وهذا يعني ان العوامل الاجتماعية (X3) تفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في الميزة التنافسية.

يشير الجدول (3-15) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستعملة في قياس تأثير العوامل الاستراتيجية في الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 1.683 + 0.497 * X4$$

جدول ( 3-15 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العوامل الاستراتيجية (X4) في الميزة التنافسية (Y).

	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
	.000(a)	81.988	22.888	1	22.888	Regression	1
			.279	120	33.500	Residual	
				121	56.388	Total	
		T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
R Square	R		Beta	Std. Error	B		
.406	.637(a)	11.203		.166	1.863	(Constant)	1
		9.055	.637	.055	.497	X4	

المصدر : اعداد (الباحث) وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول (3-13) يظهر الآتي:

بلغ ميل معادلة الانحدار (b) (0.497) ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة المتغير المستقل (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (0.497) .

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (81.988) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر ، مما يشير الى ان للعوامل الاستراتيجية (X4) تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية (Y). وبلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.406) وهذا يعني ان العوامل الاستراتيجية (X4) تفسر ما نسبته (40.6%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (59.4 % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

وسيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة. اذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار رقم (3-16) أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في الميزة التنافسية.

إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.945) وحسب المعادلة الآتية

$$Y = 0.418 + 0.945 * X$$

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (224.97) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.652) بمعنى أن العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع تفسر ما نسبته (65.2%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

### جدول (3-16)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عوامل اختيار موقع المصنع (X) في الميزة التنافسية (Y).

	Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
	.000(a)	224.970	36.773	1	36.773	Regression	1
			.163	120	19.615	Residual	
				121	56.388	Total	
R Square	R	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error B			Model
.652	.808(a)	2.132		.196	.418	(Constant)	1
		14.999	.808	.063	.945	X	

المصدر : اعداد (الباحث) بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

2- الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا توجد علاقة أثر متعدد لإبعاد العوامل المؤثرة على اختيار

موقع المصنع معافي الميزة التنافسية) .

في سبيل اختبار الفرضية أعلاه استعمل الباحث طريقة الانحدار المتعدد، ومن خلال استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.16)، ويبين الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد :

جدول (3-17)

الآثار المتعددة للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	38.509	4	9.627	63.003	.000(a)		
	Residual	17.879	117	.153				
	Total	56.388	121					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R	R Square
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.056	.225		.251	1	.826(a)	.683
	X1	.368	.063	.338	5.882			
	X2	.347	.056	.396	6.190			
	X3	.092	.064	.102	1.439			
	X4	.197	.054	.253	3.679			

المصدر: إعداد (الباحث) بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتبين من الجدول أن قيمة معاملات انحدار أبعاد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع في الميزة التنافسية بعد تفاعلها معا كانت (0.338, 0.396, 0.102, 0.253) على الترتيب وما يدعم صحة معادلة الانحدار قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل عام والتي بلغت (63) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%)، ولقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.683) ما يعني أن تفاعل الأبعاد معا يفسر ما نسبته (68.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أما النسبة الباقية (31.7%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج. وعند مقارنة النتائج المتحصل عليها من أنموذج الانحدار المتعدد أعلاه مع النتائج المتحصل عليها من أنموذج الانحدار الذي يقيس أثر كل من الأبعاد على حدة في الميزة التنافسية نجد أن معامل التفسير لكل منهم بلغ (0.344) و (0.445) و (0.340) و (0.406) وجميعها أقل من معامل التفسير الذي تم الحصول عليه من تفاعلهم معا. ويستدل من النتائج أعلاه على صحة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر معنوي للعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع معا في الميزة التنافسية.



## الفصل الرابع

# الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول:- الاستنتاجات

المبحث الثاني:- التوصيات

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

يتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية التي توصل لها الباحث

#### اولا: الاستنتاجات النظرية:

من خلال استعراض الادبيات التي اتيح للباحث استطلاعها في الاطار النظري يمكن استنتاج الاتي :

- 1- تعد العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع من المواضيع المهمة في مجال ادارة الاعمال وكذلك الادارة الصناعية والدراسات الهندسية ودراسات الجدوى الاقتصادية لما لها من اثر بالغ في هذه المجالات .
- 2- لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مجموعة محددة وثابته من العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع وهذا يعود لعدة اسباب منها تخصص الباحث او مجال تطبيق الدراسة او الهدف منها او طريقة ربط متغيرات الدراسة .
- 3- على الرغم من اختلاف التسمية للميزة التنافسية من قبل الباحثين الا انه يوجد شبه اجماع على ابعادها الاربعة المتمثلة (بالكلفة , المرونة , الجودة , التسليم )
- 4- تعد الميزة التنافسية من الاهداف المهمة التي تسعى لها منظمات الاعمال من اجل ان تضمن بقائها في الاسواق .
- 5- من خلال اطلاع الباحث على الكتب والمراجع السابقة اتضح بوجود ضعف في تسليط الضوء على نظريات اختيار موقع المصنع .

#### ثانيا : الاستنتاجات العملية :

- 1- اظهرت الدراسة وجود مشكلة لدى المصنع في الحصول على المواد الاولية نتيجة لابتعاده عن مصدر المواد الاولية .
- 2- بينت الدراسة ان المصنع يقع قرب طرق النقل الرئيسية وهذا يدل على سهولة نقل المصنع لبضائعه الى الاسواق مما قد يسهم في تخفيض الكلف .

- 3- من خلال نتائج التحليل الاحصائي اتضحت اهمية العوامل الاقتصادية متمثلة بكم ونوع العمل والمواد الاولية والوقود وراس المال والنقل مما يدل على الاهمية التي يعطيها المصنع لهذه العوامل
- 4- من خلال النتائج الاحصائية ان كلف الارض تشكل نسبة كبيرة من راس المال المنفق على انشاء المصنع , وهذا يشير الى ان المصنع في حال رغب في التوسع ولا يملك ارض كافية للتوسع فانه سوف يسعى لشراء ارض جديدة مما يكلف المصنع اموالا طائلة .
- 5- يتضح من خلال اجابات افراد عينة الدراسة بوجود نوع من التميز الاجتماعي داخل المصنع بين الافراد العاملين فيه .
- 6- هناك ضعف من قبل المصنع في تخليص العاملين من العادات الاجتماعية السلبية لذلك هو يحتاج الى جهود اكبر .
- 7- اظهرت نتائج التحليل ان المصنع يقع بالقرب من المواقع العسكرية والحكومية الحساسة مما يشكل خطرا على المصنع في حال تعرض البلد للحروب .
- 8- يتضح من خلال نتائج التحليل بوجود تباين للعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع حيث جاءت العوامل الاقتصادية في المرتبة الاولى وكان الاهتمام بهذا البعد واضحا وذلك من خلال النسبة العالية جدا لاتفاق افراد عينة الدراسة على هذا البعد , وجاء بعد العوامل الطبيعية في المرتبة الثانية من حيث الاهمية وجاء بعد العوامل الاستراتيجية في المرتبة الثالثة وجاء بالمرتبة الرابعة بعد العوامل الاجتماعية . مما يدل على التباين في تبني العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع .
- 9- اظهرت الدراسة لبعد الكافة بان المصنع يهتم بشكل كبير بالكلف وخفضها مما يدل على الاهمية الكبيرة التي تمثلها الكلفة في اهداف المصنع .
- 10- على الرغم من اهتمام المصنع بالجودة الا ان النتائج اوضحت بوجود ضعف في شراء منتجات المصنع من قبل الزبائن بغض النظر عن اسعارها .
- 11- اظهرت الدراسة بوجود ضعف في منافذ التوزيع لدى المصنع مما يؤدي الى تاخير وصول المنتجات الى الزبائن .
- 12- بينت نتائج التحليل بان ابعاد الميزة التنافسية تلقى اهتمام من قبل ادارة المصنع الا انها تختلف من حيث الاهمية اذ اتضح ان بعد الكلفة كان في المرتبة الاولى من حيث الاهمية

- 13- أظهرت النتائج ضعف امتلاك المصنع للمرونة من حيث القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون نسبة إلى بقية أبعاد الميزة التنافسية رغم النتائج الايجابية التي تم التوصل إليها في الجانب العملي.
- 14- اوضحت الدراسة ان المصنع المبحوث يعطي اهتماما بالغاً للعوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع لما لها من مكانه واضحة في انجاح المصنع باعتباره احد المفاتيح التي تسهم بخلق ميزة فريدة للمنظمة .
- 15- اظهرت النتائج الاحصائية الى ضعف في الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات .
- 16- اظهرت الدراسة بوجود مشاكل في التسليم وفتح منافذ توزيع اضافية لدى المصنع .

المصادر

## المصادر

### اولا : المصادر العربية

#### 1: الكتب :

1. ابو قحف , عبد السلام "اساسيات الادارة الاستراتيجية " الاسكندرية , الدار الجامعية , 1992.
2. البكري, ثامر "ادارة التسويق" المكتبة العالمية للكتاب الجامعي, بيروت, 2010.
3. الدوري, زكريا مطلق "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" الطبعة العربية, دار اليازوري, عمان, 2005.
4. العزاوي , محمد "الانتاج وادارة العمليات" الطبعة الاولى , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان, 2006.
5. العلي عبد الستار محمد "إدارة الإنتاج والعمليات ,مدخل كمي " الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن, 2006.
6. العلي, عبد الستار محمد "ادارة الانتاج والعمليات " مدخل كمي, الطبعة الاولى, دار وائل, عمان, 2000.
7. اللامي, غسان قاسم "تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات" الطبعة الاولى , اثناء للنشر والتوزيع , 2008.
8. اللامي, غسان قاسم داود و البياتي , اميرة شكر ولي "ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية " الطبعة العربية , دار اليازوري , عمان , 2008.
9. بفا , الوود إس و سارن , ركيثش كي , تعريب محمد محمود الشواربي "ادارة الانتاج والعمليات مدخل حديث" الطبعة العربية الاولى , دار المريخ للنشر , الرياض, 1999.
10. جان , كمينتا " عناصر الإقتصاد القياسي " الطبعة الثانية , نيويورك, 1986.
11. حجازي, جمال طاهر ابو الفتوح "ادارة الانتاج والعمليات مدخل ادارة الجودة الشاملة" الطبعة الاولى, مكتب القاهرة للطباعة والتصوير, الزقازيق, 2002.
12. حمود ,خضير كاظم وهاييل , يعقوب فاخوري "ادارة الانتاج والعمليات" الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2011.
13. رشيد , صالح عبد الرضا و جلاب , احسان دهبش "الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي" دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, 2008.
14. طالب , علاء فرحان و غالي حسين , حريجه "استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية" الطبعة العربية , دار ليازوري العلمية , عمان, 2011.
15. طيبة , احمد عبد السميع "مبادئ الاحصاء" الطبعة الاولى , دار البداية, عمان, 2008.
16. محسن , عبد الكريم و النجار , صباح النجار "ادارة الانتاج والعمليات" الطبعة الرابعة , دار الذاكرة للنشر والتوزيع, بغداد, 2012.

17. محمد, حاكم محسن "ادارة الانتاج والعمليات" ساعدت جامعة كربلاء على نشره, دار الكتب والوثائق الوطنية , بغداد , 2006.
18. مساعدة, ماجد عبد المهدي "الادارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات دراسية" الطبعة الاولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان , 2013.
19. نصر, مؤمن محمد ذيب "التخطيط العمراني من منظور جغرافي" غزة , 2013.
20. هل , شارلز وجونز , جارديث "الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل" تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني , الطبعة الانكليزية , دار المريخ للنشر ,رياض, 2008.
21. ياسين , سعد غالب "الادارة الاستراتيجية" الطبعة الاولى , عمان , دار اليازوري للنشر, 1998.

## 2:الرسائل والاطاريح:

- 22.أغا, احمد عوني احمد حسن عمر "دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى" رسالة ماجستير , جامعة الموصل , 2010.
- 23.البظر, وائل وجيه رضا "محددات انشاء المدن والمناطق الصناعية في محافظة نابلس وانعكاساتها على البيئة والمجتمع والتعليم الصناعي" اطروحة دكتوراه , جامعة النجاح الوطنية , 2004.
24. البناء, زينب مكي محمود "دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين شركتي زين و اسيا سيل للاتصالات" رسالة ماجستير , جامعة كربلاء, 2009.
25. الجليحاوي, هند حمدي وهاب عزيز "كفاءة التوقيع المكاني لمحطتي الخيرات والكمالية لانتاج الطاقة الكهربائية في محافظة كربلاء" رسالة ماجستير, جامعة كربلاء , 2015.
26. الجنابي , اميرة هاتف "اثر تفضيلات ابعاد الجودة في رضا الزبون لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية" رسالة ماجستير, جامعة الكوفة , 2006.
27. الحياي, احمد مؤيد عطية "الاثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والاهلية في محافظة نينوى" رسالة ماجستير , جامعة الموصل , 2006.
28. الخطاوي, بان احمد عارف "تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" رسالة ماجستير , جامعة بغداد, 2003.

29. الدليمي, معزز ياسين سعود "التوقيع المكاني للصناعات الاساسية وابعادها الجيوستراتيجية" رسالة ماجستير, جامعة بغداد, 2004.
30. السلامي, انتصار حسون رضا "التحليل المكاني لتوطين صناعة الاسمنت واستراتيجية تنميتها في العراق" اطروحة دكتوراه, جامعة بغداد, 2008.
31. السليفاني, محمد عبد الرحمن عمر "دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في فنادق الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية" رسالة ماجستير, جامعة الموصل, 2011.
32. العامري, هدى هادي حسن "امكانية تطبيق ادوات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية معمل اسمنت الكوفة معمل النورة كربلاء" رسالة ماجستير, جامعة كربلاء, 2012.
33. العاني, علي فائق جميل "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة لبطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية" رسالة ماجستير, جامعة بغداد, 2004.
34. العبيدي, بشار محمد خليل "الابداع التقني واثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية" رسالة ماجستير, جامعة المستنصرية, 2005.
35. الغانمي, عامر جاعد حسين جاعد "تحليل المواقع الصناعية في مدينة كربلاء المقدسة واتجاهاتها المستقبلية" رسالة ماجستير, جامعة بابل, 2012.
36. القطب, محيي الدين يحيى توفيق "الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية" اطروحة دكتوراه, جامعة المستنصرية, 2002.
37. اللهبي, ميادة حياوي مهدي "تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات -العراق" رسالة ماجستير, جامعة الكوفة, 2009.
38. الموسوي, هادي حمد هادي "اثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الاسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف" رسالة ماجستير, جامعة كربلاء, 2013.
39. رؤوف, رعد عدنان "علاقة وأثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع" اطروحة دكتوراه, جامعة الموصل, 2005.
40. عبد الكعبي, عدي فاضل "التحليل الجغرافي للمناطق الصناعية المخططة واثرها في استعمالات الارض الحضرية العشوائية في محافظة بغداد" اطروحة دكتوراه, جامعة بغداد, 2012.

41. غالي, حسين حريجة "استراتيجية العمليات وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة" رسالة ماجستير ,جامعة القادسية , 2004.

42. يوسف, محمد محمود عبد الله "اثر الامتداد الصناعي في المدن الجديدة على توطن السكان دراسة تطبيقية على مدينتي العاشر من رمضان والسادات" رسالة ماجستير, جامعة القاهرة , 2008.

### 3: الدوريات :

43. البدري, امجد محمود عبد الله " العوامل المؤثرة في توقيع الابنية الصناعية ضمن الموضع الصناعي " مجلة الهندسية, المجلد 14, العدد 2, 2008.

44. البريفكاني, احمد محمد اسماعيل "اختيار المواقع الصناعية وامكانية الاستفادة منها في اقليم كردستان العراق " مجلة تنمية الرافدين , المجلد 28, الاصدار 2006, 83.

45. الخفاجي, سعد عباس حمزة "اهمية استخدام الاساليب العلمية لاختيار الموقع الامثل للمشروع الصناعي (امثلة نظرية ودراسة تطبيقية حول مشروع سمنت اعالي الفرات)" المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية , السنة 5, العدد 15, 2007.

46. الدليمي , محمود فهد وهادي , هادي حمد " دور ابعاد الهندسة المتزامنة في تعزيز الاسبقيات التنافسية (دراسة استطلاعية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف)" المجلة العراقية للعلوم الادارية , كلية الادارة والاقتصاد كربلاء , المجلد 10, العدد 39, 2014.

47. الدليمي, محمود فهد و الفتلاوي , ميثاق هاتف و حسين, سحر عباس " إمكانية تطبيق الهندسة المتزامنة وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة الادارة والاقتصاد, العدد 6, المجلد 2, 2013.

48. الدليمي, محمود فهد و الفتلاوي , ميثاق هاتف و ورد, حسين فلاح, " دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية " مجلة الادارة والاقتصاد, العدد 7, المجلد 2, 2013.

49. الديوه جي, ابي سعيد ورؤوف , رعد عدنان "اثر البعد البيئي في عوامل تحديد موقع المشروع الصناعي ( دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى)" تنمية الرافدين, المجلد 30, الاصدار 90, 2008.

50. الشبلاوي , سلمى عبد الرزاق والجليحاي , هند حمدي وهاب "تحليل كفاءة التوقيع المكاني لمحطة الخيرات الغازية في محافظة كربلاء (دراسة في اختيار الموقع الصناعي في المدن)" مجلة الباحث, المجلد 16, الاصدار 9, 2015.

51. الصفار, احمد عبد اسماعيل ومعن , حامد خزيم " تبني مداخل الايصاء الواسع في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية في شركة واسط العامة للصناعات

- النسجية) " مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية , جامعة واسط , عدد19, 2015.
52. الطائي , احمد هادي طالب " دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)" مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية , المجلد 8 , العدد 4, 2016.
53. المصاروة, محمد سلامة " دور جودة نظم معلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد47, 2016.
54. النجار, صباح مجيد و حسن , شفاء بلاسم " تقييم اساليب اختيار الموقع" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 42 , 2014.
55. امير , حيدر عدنان "العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع الصناعي واثر ذلك على تلوث البيئة" مجلة دراسات محاسبية ومالية , المجلد 8, العدد 22, 2013.
56. حاجم , محمد يوسف ومنشد , احلام نوي " توزيع الصناعات الغذائية الكبيرة الحجم في محافظة صلاح الدين" مجلة ديالى , العدد 66, 2015.
57. حسون , علي وسلمان , فاضل حمد و فدعوس, عامر " اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 32, 2012.
58. حسوني , اثير عبد الامير " رأس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والاثر (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية)" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية , جامعة القادسية , المجلد 10, العدد 1, 2008.
59. حميد, رقية مرشد " العوامل المؤثرة في التلوث الصناعي" مجلة ديالى , العدد 40, 2009.
60. داود , فضيلة سلمان و حسن , ساهرة محمد " دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الاهلية العراقية " مجلة كلية المأمون الجامعة , العدد 28, 2016.
61. عبد الرزاق , سلمى " تحليل كفاءة موقع معمل التعليب في مدينة كربلاء) دراسة في اختيار الموقع الصناعي في المدن)" مجلة البحوث الجغرافية, المجلد 1, الاصدار 2, 2011.
62. عبد الكريم ,خالد طه "الاسس العملية لتوطين المشاريع الصناعية " مجلة ديالى للبحوث الانسانية , الاصدار 57, 2013.
63. عبد الواحد , نسبية احمد " دور ابعاد التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة استطلاعية في شركة medica Awa للدوية في محافظة اربيل)" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 8, العدد 16, 2016.

64. عبید , عباس فاضل " التحليل المكاني لصناعة المشروبات الغازية في مركز قضاء الحلة " مجلة القادسية للعلوم الانسانية , المجلد 16, العدد1, 2013.
65. عمران , حنان عبد الكريم والحسناوي امير هادي " دور مصادر الطاقة في تحديد المواقع الصناعية (دراسة نظرية) " مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية , العدد 18, 2014.
66. عيسى, جهاد والسلوم , عطاء " دراسة تحليلية لبعض العوامل المؤثرة في اختيار المواقع السكنية وتخطيطها (حالة دراسية لمواقع سكنية مختارة)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية , المجلد 20 , العدد 2, 2004.
67. محسن , ليث شاكر والدعيمي , علاء فرحان طالب " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة( بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة) " مجلة دراسات محاسبية ومالية , المجلد 7, العدد 21, 2012.
68. ناجي, حافظ ابراهيم "اختيار الموقع الامثل لمعمل صنع الخرسانة الاسفلتية باستخدام تقنية AHP " مجلة ديالى للعلوم الهندسية , المجلد 2, العدد2, 2009.
69. هاشم , هشام نايف "استخدام اسلوب برمجة الاعداد الصحيحة في اختيار موقع وفق الخدمات الطارئة (دراسة تطبيقية في مستشفى ابي الخصيب العام) " مجلة التقني , المجلد 21, الاصدار 6, 2008.

ثانيا: المصادر الاجنبية :

### 1:Books:

70. Best , Roger " **Market Based Management : Strategies for Growing Customer Value and Profitability** " , Prentice – Hill Inc , U.S.A , 1997.
71. Czepil, J " **Competitive Marketing Strategy**" Prentice-Hall, New Jersey.1992.
72. david,fred R " **strategic management concepts and cases**" 13<sup>th</sup> ed , prentice hall, new jersey,2011.
73. Dess , Gregory , G & G.T. Lumpkin & Alan B . Eisner, " **Strategic management creating competitive advantages**" 3<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill , Irwin ,2007.
74. Evans, James R " **Production Operations Management**" 5<sup>th</sup> ed, West Publishing Com, New York,1997.
75. Field ,Andy " **Discovering Statistics Using Spss**" 13<sup>th</sup> ed , New Delhi, 2009.

76. Heizer, Jay & Render, Barry **"Operations Management"** 10<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall, New Jersey, 2011.
77. Heizer, Jay & Render, Barry **"Principles of operations management"** 3<sup>th</sup> ed, Prentice – Hall New Jersey, 1999.
78. Heizer, Jay, & Barry, Render **"Operations Management"** 8<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2008.
79. Heizer, Jay & Render, Barry, **"Operations Management"** 6<sup>th</sup> ed, Prentice-Hill, Inc, New Jersey, 2001.
80. Hill, Charles W.L & Jones, Gareth **"Strategic Management Theory: An Integrated Approach"** 9<sup>th</sup> Printed in the U S A, 2010.
81. Horngren, Charles & Foster, Gory & Datar, Srikant **"Cost Accounting: A Managerial Emphasis"** Prentice-Hall, Inc, U. S. A, 2000.
82. Isard, Walter **"Location And Space-Economy"** Inc, New York Chapman & Hall, Ltd., London, 1956.
83. Jacobs, Robert F & Chase, Ricard B **"operations and supply management: the core"** mcgraw-Hill Companies, Inc, New York, 2008.
84. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M **"Contemporary management"** 3<sup>th</sup> ed, Mc Graw, Hill Irwin, 2003.
85. Kotler, Philip, **"Marketing Management"** 5<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
86. Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P **"Operations Management"**, 7<sup>th</sup> ed, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
87. Krajewski, Lee & Ritzman, Larry, **"Operations Management : Strategy and Analysis"** 5<sup>th</sup> ed, Addison Wesley publishing, U.S.A, 1999.
88. Krajewski, Lee J, & Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K **"Operations Management processes and supply chains"** 9<sup>th</sup> ed, New Jersey, 2010.
89. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj, K. **"Operations Management-process and supply chains"** 10<sup>th</sup> ed, New Jersey, 2013.

90. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P & Malhotra, Monoj k "**Operations Management-Processes and Value Chain**" 8<sup>th</sup> ed , Prentice Hall, Inc,2007.
91. Kumar, Anil S., & Suresh N "**Production and Operations Management : with skill development, caselets and cases**" 2<sup>th</sup> ed, New Delhi,2008.
92. Lomax, Richard G "**Statistical Concepts: A Second Course**" New York, 5<sup>th</sup> ed, 2007.
93. Lynch, J "**Corporate Strategy**" 2<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall,2000.
94. MacMillan, H., & Tampoe, M "**Strategic Management:Process, Content and Implementation**" Oxford Press,2000.
95. O'Mahony, Michael "**Sensory Evaluation of Food: Statistical Methods and Procedures**" CRC Pres,1968.
96. Pitts, R., & Lei, D "**Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**" West Publishing Co. U.S.A, 1996.
97. Porter , Michael "**Competitive advantage creating and sustaining superior performance free press** " New York .1998.
98. Reid, Dan R., & Sanders, Nada, R "**Operations Management**" John Wiley and Sons, Inc, 5<sup>th</sup> ed , New York, 2013.
99. Russell , Roberta & Taylor , Bernard , "**Operations Management : Focusing on Quality and Competitiveness** " 4<sup>th</sup> ed , Prentice :Hall , Inc , New Jersey , 2000.
100. Russell Roberta S. & Bernard . Taylor w "**Operations management Along the Supply chain international Student version** " 6<sup>th</sup> ed ,, John Wiley & sons ,inc , Virginia University , 2009.
101. Russell, Roberta S.& Taylor 111,Bernard W. "**Operations Management**" 7<sup>th</sup> ed, prentice Hall, Inc, New Jersey ,2011.
102. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Roberta "**Operations Management**" 4<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall, Uk, 2004.
103. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Roberta "**Operations Management**" 5<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall, Uk, 2007.

104. Slack, Nigel., Chambers, Stuart & Johnston, Roberta  
**"Operation Management"** 6<sup>th</sup> ed , Prentice- Hall, Uk, 2010.
105. Stevenson , William J **"Operation Management"** 10<sup>th</sup> ed ,  
 Boston Chnory ,2007.
106. Stevenson, William J **"Operations management"** 11<sup>th</sup> ed ,  
 New York,2012.
107. Walther, Thomas &Johansson, Henry J & Dunleavy, John  
**"Reinventing the three for moving from Financial  
 Management to Strategic Management"** New York:  
 McGraw-Hill,1997.
108. Wheelen, Thomas L & Hunger, David J. **"Strategic  
 Management and Business Policy"**13<sup>th</sup> ed , U.S.A:  
 Prentice- Hall, 2012.

## **2:Theses and dissertations:**

- 109.burdina, mariya **"impact of transportation on business  
 location decisions in rural upper great plains"** master  
 thesis, north dakota state university, 2004.
110. kalantari, amir hossein **"facility location selection for  
 global manufacturing"** master thesis, the university of  
 wisconsin-milwaukee, 2013.
- 111.kramer,christopher **"foreign subsidiaries in brazil:  
 location determinants for high value-added activities"**  
 doctoral thesis , university of manchester, 2015.
- 112.Pramod , Sambidi R **"factors affecting plant location  
 decisions of u. s. broiler executives"** A Thesis Louisiana  
 State University and Agricultural and Mechanical  
 College,2003.
113. Williams, Ryan Scott, **"Lean manufacturing As A Source  
 Of Competitive Advantage"** Degree M.Sc, Brigham Young  
 University, 2010.

## **3:periodicals:**

- 114.A.Badri,masood **"Dimensons of Industrial Location  
 Factors : Review and Exploration"** Journal of business and  
 public affairs, Vol.1,Issue.2,2007.

115. Adner, Ron & Zemsky, Peter "A demand-based perspective on sustainable competitive advantage" published online in Wiley interscience, Strategic Management Journal, Vol. 27, 2006.
116. Brem, Alexander & Maieret, Maximilian & Wimschneider, Christine .al "Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso" European Journal of Innovation Management, Vol. 19, No. 1, 2016.
117. Corbett, Charles & Wassenhove, Luk Van "Trade-Offs? What Trade-Offs? (Competence and competitiveness in manufacturing strategy)" Vol. 35, issue. 4, 1993.
118. Deflorin, Patricia & Rathje, Maike Scherrer "Aligning manufacturing strategy content with heterogeneous requirements" Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich, No. 110, 2009.
119. Fataie, Ebrahim, erdi, Mehdi Aalipour, Mohammadian, Ali "Industrial State Site Selection Using MCDM Method and GIS in Germi, Ardabil" Iran, Journal of Industrial and Intelligent Information Vol. 3, No. 4, 2015.
120. Gargari, rahimmohebbi & Ziaie ,Mohsen "A strategic model for selecting the location of furniture factories: a case of the study of furniture" *Int. J. Multicriteria Decision Making*, Vol. 5, No. 1/2, 2015.
121. Gatfield, Terry & Yang, Cathy "new industrial space theory – a case study and empirical analysis of factors effecting newly emerging key industries in queensland" Australasian Journal of Regional Studies, Vol. 12, No. 1, 2006.
122. Ghemawat, P. & del Sol P "Commitment Versus Flexibility? California Management Review" Vol. 40, No. 4, 1998.
123. Grant, R "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation" California Management Review, Vol. 34, No. 3, 1992.
124. Kavitha p & Karthikeyan p & Devi N "An Investigation of Competitive Priorities and competitive Advantage among

- small scale industries with reference to Coimbatore city"**  
Journal of Business and Management, Vol.7, No.3,2013.
- 125.Kilvits, Kaarel, Living **"Environment as Location Decision Factor for Manufacturing Enterprises, China-USA Business Review"** david publishing, Vol. 11, No. 2, 2012.
- 126.Maccarthy, Bart **"Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study"** International Journal of Operations & Production Management Vol.23, No.7, 2003.
- 127.maccarthy,Bart L & Atthirawong W **"Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study"** International Journal of Operations & Production Management Vol. 23, No. 7, 2003.
- 128.Nachum, Lilach& Wymbs, Cliff **"firm-specific attributes and mne location choices"** financial and professional service fdi to new york and london, esrc Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 223,2002.
- 129.Natalia, Trofimenko **"Factors affecting location decisions of the economic headliners - exporters and foreign-owned firms - in China"** Kiel Working Paper, No.1645, 2010.
- 130.Nimsith,SI & Rifas AH & Cader MJA **"Impact of Core Competence on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka"** International Journal of Scientific Research and Innovative Technology,Vo.13,No.7,2016.
- 131.Pe'er, Aviad **"Human Resource-based Competitive Advantage: The Case of Motivational Rents"** Vol.5,2016.
- 132.Rappaport, A **"CFOS and strategists : Forging a common Framework"** Harvad Business review. May-1992.
133. Read, R. & Defilippi, R.J **"Causal Ambiguity Barriers To Imitation And Sustainable Competitive Advantage"** Academy of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.
- 134.Rikalovic, Aleksandar&Cosic ,iijja , A Fuzzy Expert **"System for Industrial Location Factor Analysis"** Acta Polytechnica Hungarica Vol.12, No. 2, 2015.

135. Rosenzweig, Eve D & Easton, George S **"Tradeoffs in Manufacturing? A Meta-Analysis and Critique of the Literature"** Production and Operations Management, vol.19, No.2, 2010.
136. Schendel, Dan **"Introduction to competitive organizational Behavior: Toward An Organizationally Based Theory of Competitive advantage"** strategic management journal, Vol. 15, 1994.
137. Shahmansouri, Samira & Esfahan, Mohammadreza Dalvi & Nik, Navid **"Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technolog"** International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2(10), 2013.
138. Vivian, Martins B & da Cunha, Tatiana S & Filho, Francisco Fernando Lamego S **"site selection process for new nuclear power plants - a method to support decision making and improving public participation"** International Nuclear Atlantic Conference, ISBN: 978-85-99141-04-5, 2011.
139. Waghmare, Rashmi S **"Study on Spatio- Economic Relationship of Industries in Greater Nagpur Area"** Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science, Vol. 2, No. 4, 2012.
140. Wang, Hui Ling **"Theories for Competitive Advantage"** Vol .3, 2014.
141. Whitehill, m **"Knowledge – based strategy To deliver sustained competitive Advantage"** Long Range Planning, Vol.30, No.4.1997.

الملاحق

اسماء السادة المحكمين \*

ت	الاسم	اللقب	الاختصاص	مكان العمل
1	السيد فارس جعياز شلاش	استاذ	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة القادسية
2	السيد فؤاد حمودي العطار	استاذ	ادارة التسويق	جامعة كربلاء
3	د. احمد كاظم بريس	استاذ مساعد	الاستراتيجية	جامعة كربلاء
4	د. جواد محسن راضي	استاذ مساعد	الاستراتيجية	جامعة القادسية
5	د. حسين حريجة الحسناوي	استاذ مساعد	الاستراتيجية	جامعة كربلاء
6	د. حسين علي عبد الرسول	استاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة القادسية
7	د. حسين فلاح الورد	استاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة القادسية
8	د. علي رزاق العابدي	استاذ مساعد	ادارة موارد	جامعة الكوفة
9	د. فضيلة سلمان الداود	استاذ مساعد	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد
10	د. نداء □الح مهدي	استاذ مساعد	ادارة الانتاج والعمليات	الكلية التقنية (بغداد)
11	د. هاشم فوزي العبادي	استاذ مساعد	ادارة موارد	جامعة الكوفة
12	د. امير غانم العوادي	مدرس	ادارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء

\*تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

## الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية بهدف قياس متغيرات الدراسة وهذه الاساليب والقوانين هي كالآتي :

1- **الوسط الحسابي** : هو عبارة عن مجموع مفردات مجتمع أو عينة مقسوما على عددها (طبيّه, 2008, 44)

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

اذ ان .:

$\bar{x}$  = الوسط الحسابي.

$x_i$  = استجابات افراد المجتمع.

$N$  = حجم المجتمع.

2- **المتوسط الحسابي الموزون** : هو عبارة عن المتوسط الحسابي لمفردات مجتمع او عينة مضروب في وزنه النسبي. والذي يقيس مدى اهتمام هذا المجتمع او العينه بالفقرة. (طبيّه, 2008, 53).

$$W\bar{X} = \frac{f_1 * w_1}{\sum f_1}$$

اذ أن .:

$W\bar{X}$  = المتوسط الحسابي الموزون.

$f_1$  = التكرار.

3- **الانحراف المعياري** : يستعمل التشتت المطلق وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي. والذي يقيس مدى تشتت اجابات افراد المجتمع او العينة, اذ كلما زادت قيمته دل على تشتت الاجابات وبالعكس (طبيّه, 2008, 76)

$$s = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

اذ أن:.

=S الانحراف المعياري.

=x<sub>i</sub> = استجابات افراد المجتمع.

=f<sub>i</sub> = التكرار.

=x<sup>-</sup> = الوسط الحسابي للاستجابات.

4- الانحدار : عملية تقدير العلاقة الخطية بين متغيرين احدهما مستقل والآخر تابع. ويتم ذلك من خلال تقدير قيمة احد المتغيرين بدلالة المتغير الاخر (طبيه, 2008, 134).

$$y^- = \hat{a} + \hat{b}x_i^-$$

$$a = y^- - bx^-$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

اذ ان:.

=y- الانحدار

=a ثابت الانحدار

=b معامل الانحدار

5- معامل الارتباط r: هو مقياس رقمي يقيس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين. وتتراوح قيمته بين (1+) و (1-) (طبيه, 2008, 136).

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

اذ ان:.

=r معامل الارتباط

=n حجم العينة

=x = استجابات افراد المجتمع الخاصة بالمتغير المستقل

=y = استجابات افراد المجتمع الخاصة بالمتغير التابع

6- **معامل التحديد  $R^2$**  : ويبين تقرير اذا ما كانت النتائج العددية التى تقيس العلاقات المفترضة بين المتغيرات -التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار -مقبولة كوصف للبيانات أم لا (جان, 1986, 594)

$$R^2 = r^2$$

اذ ان:.

$$R^2 = \text{معامل التحديد}$$

$$r^2 = \text{مربع معامل الارتباط}$$

7- **الاختبار (T-Test)** : يستخدم لاختبار معنوية الارتباط (Michael, 1986, 487)

$$T = r * \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

اذ ان:.

$$r = \text{معامل الارتباط.}$$

$$n = \text{حجم المجتمع (عدد المشاهدات).}$$

8- **اختبار F** : يستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار: (Richard, 2007, 10)

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

9- **معامل الاختلاف** : هو مقياس لتشتت أو تبعثر توزيع الاحتمال أو توزيع التكرار (Richard, 2007, 15) :

-10

$$DS = \frac{s}{\bar{x}} * 100$$

اذ ان:.

$\bar{x}$  = الوسط الحسابي للإجابات.

$S$  = الانحراف المعياري.

## بسم الله الرحمن الرحيم

### استمارة الاستبانة

الى /الاستاذ المستجيب المحترم

بعد التحية

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة المذممة لانجاز دراستنا الموسومة (دور العوامل المؤثرة على اختيار موقع المذممة في تحقيق الميزة التنافسية ) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد تم انتخاب مذممة ميدانا لاختبار مشكلة وفرضيات الدراسة لكونها من الشركات المهمة في تدعيم حركة البناء والتنمية المستدامة ف بلدنا العزيز لذا نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على جميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفاؤله في مذممة الشركة إذ إن إهمال احد الفقرات يعني بالضرورة عدم لاهية الاستمارة للتحليل الإحدائي مما ينعكس سلبا على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في الدراسة ولكم منا فائق التقدير والاحترام ....

المشرف

أ.م.د. محمود فهد الدليمي

الباحث

قاسم رحيم كاظم

## معلومات عامة خاصة بالمستجوب

1- النوع الاجتماعي  ذكر  انثى

2- الفئة العمرية :  25 سنة فأقل  55-46 سنة  
 35-26 سنة  56 فأكثر  
 45-36 سنة

سنوات الخدمة :  7 سنة فأقل  28-22 سنة  
 14-8 سنة  29 سنة فأكثر  
 21-15 سنة

اولاً : المتغير المستقل (العوامل المؤثرة على اختيار موقع المصنع)

هي مجموعة العوامل المهمة التي يتم التركيز عليها عند اختيار الموقع المناسب للمصنع  
(Natalia,2010,4)

1:العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بكم ونوع العمل والمواد الاولية والوقود ومصادر الطاقة والسوق وراس المال والنقل ووسائل المواصلات (البديري, 2008, 319)

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يملك المصنع امكانيات مادية ومالية كافية لتوسيع نشاطاته					
2	تجري عملية نقل المنتجات والمواد الخام والمواد المساعدة بوسائط نقل بها جميع مستلزمات المحافظة عليها					
3	يوفر موقع المصنع فرصة للابتعاد عن مواقع المصانع تفادياً لتأثيراتها السلبية على عمليات الانتاج					
4	يواجه المصنع مشكلة الحصول على المواد الاولية نتيجة ابتعاده عن مصدر المواد الاولية					
5	يقع المصنع قرب طرق النقل الرئيسية					
6	يملك المصنع فروع لتسويق منتجاته قريبة من الاسواق					

**2: العوامل الطبيعية :** هي مجموعة العوامل الطبيعية التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر ودرجات تأثير متفاوتة على العملية الانتاجية ومن هذه العوامل المناخ والتربة (الدليمي , 2004 ,  
(26

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تتطلب عملية الانتاج توفر اجواء مناخية محددة من حيث درجات الحرارة والرطوبة					
2	يتيح موقع المصنع امكانية التخلص من فضلات عملية الانتاج ونفاياتها دون التسبب بتلوث البيئة					
3	يقع المصنع في منطقة لا تتعارض مع عملياته الانتاجية					
4	يسعى المصنع لامتلاك رؤية كاملة عن طبيعة الاجواء في المستقبل					
5	تشكل كلف الارض نسبة كبيرة من راس المال المنفق على انشاء المصنع					
6	حالة المناخ السائدة في موقع المصنع لا تؤثر على عملية الانتاج					

**3:العوامل الاجتماعية :** هي العوامل ذات التأثير على تكاليف العملية الانتاجية والتي تنبع من البيئة الاجتماعية (Slack,et.al.,2010,150)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يسعى المصنع في تخليص الموظفين من العادات الاجتماعية السلبية					
2	يسهم المصنع بتوفير العديد من فرص العمل للعديد من افراد المجتمع ضمن موقعه					
3	يتعرض المصنع لشكاوى مستمرة من المناطق السكنية القريبة بسبب تعارضه مع عاداتهم وتقاليدهم					
4	يعمل المصنع على فتح مدارس لابناء العاملين لديه من اجل تحقيق التطور المجتمعي					
5	يوجد لدى المصنع مركز اجتماعي لاجاد حلول لمشاكل العاملين الاجتماعية					
6	يوجد داخل المصنع تمييز اجتماعي بين العاملين					

**4: العوامل الاستراتيجية :** هي العوامل التي ترتبط بالابعد الحكومية في اقامة المصانع في مواقع محددة دون غيرها (رؤوف, 2005, 107)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	لا يبتعد موقع المصنع عن المواقع العسكرية والحكومية الحساسة					
2	تشجع الحكومة على توسيع نشاطات المصنع					
3	يسهم المصنع من خلال موقعه في عملية التنمية الاقتصادية					
4	يسهم موقع المصنع في تحقيق حالة من التوازن في توزيع النشاطات الاقتصادية للبلاد					
5	يوجد دعم حكومي للمصنع من اجل الاستمرار بعمله					

## ثانياً : المتغير التابع ( الميزة التنافسية )

هي عبارة عن تنظيم لمجموعة من المزايا الفريدة التي تؤدي الى تحقيق اداء افضل من المنافسين والذي يكون من الصعوبة محاكاته من قبل المنظمات المنافسة  
(Shahmansouri,et,al,2013,842)

**1:الكلفة :** ويقصد بها القيام بتقديم المنتج باقل كلفة ممكنة لتحقيق رضا الزبون الخارجي او الداخلي (Krajewsk&et,al,2013,32)

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يعتبر خفض كلفة المنتج من اولويات اهداف المصنع					
2	يعمل المصنع على رفع مهارات العاملين من خلال التدريب لاجل خفض كلف الانتاج المعيب					
3	يسعى المصنع لزيادة عدد الوحدات المنتجة بهدف خفض كلفة الوحدة الواحدة					
4	يعمل المصنع في الحصول على المواد الاولية بكلف اقل من المنافسين					
5	يتبنى المصنع انظمة رقابية دقيقة على عناصر الكلفة المباشرة وغير المباشرة					
6	يهتم المصنع بخفض تكاليف الخزين الى ادنى مستوى ممكن					

**2:الجودة :** تشير الجودة الى مدى تلبية المنتج من حيث المواد المستخدمة والتصميم والخدمة لرغبات وحاجات الزبائن , وان الزبائن على استعداد لدفع اسعار اعلى للحصول على المنتج او الخدمة اذا ادركوا بان منتج او خدمة المنظمة ذات جودة اعلى من المنظمات المنافسة (Stevenson,2012,42)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يمتلك المصنع ايدي عاملة بقدرات معينة من اجل ضمان الانتاج وفقا للجودة					
2	زبائن المصنع مستعدون لشراء منتوجاته بغض النظر عن اسعارها					
3	تتوفر لدى المصنع الاجهزة والمعدات المطلوبة لقياس وضمان الجودة					
4	يسعى المصنع للحصول على المواد الاولية باحسن جودة ممكنة					
5	تتمتع منتوجات المصنع بجودة افضل من جودة منتجات المنافسين					
6	يتعرض المصنع لشكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة وبشكل مستمر					

**3:المرونة :** تعبر المرونة عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغييرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن , او مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها المنظمة , وان المنظمة التي تمتلك مرونة عالية تؤدي بها الى تحقيق الميزة التنافسية في البيئية المتغيرة . ( Stevenson,2012,42 )

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يمتلك المصنع معدات والآت قادرة على القيام باكثر من عملية					
2	يستخدم المصنع فرق عمل متنوعة ومتعددة الاختصاصات من اجل تلبية الطلبات المفاجئة					
3	لدى المصنع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات					
4	يعتمد المصنع على سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب					
5	يدعم المصنع الافكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الانتاجية					
6	لدى المصنع القدرة بالحصول على الملاكات العاملة في حال حدوث زيادة على طلب منتجاته					

**4:التسليم :** تعبر عن امكانية المنظمة من تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتليبيتها (الموسوي , 2013 , 70)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يحرص المصنع على انجاز عمليات الانتاج في الوقت المحدد					
2	يسعى المصنع الى تخفيض الوقت من استلام الطلبية من الزبون الى وقت تسليمه المنتوجات الجاهزة					
3	يتوافر لدى المصنع العديد من منافذ التوزيع التي تمكن من اوصول المنتوج الى الزبون في الوقت المطلوب					
4	لا توجد مشاكل لدى المصنع في التسليم ضمن الوقت المحدد					
5	يؤمن المصنع ان سرعة التسليم يساعد على بناء سمعة جيدة له					
6	يبحث المصنع على طرائق التسليم الاكثر تطورا من اجل تخفيض مدة التسليم					

## **Abstract**

The present study aims to test the relationship between the variable (factors influencing the choice of the plant site) and the variable (competitive advantage). The researcher has reached the relationship of influence and correlation and tested between the variables of the study, and this was through the reliance on the contributions of a group of specialized researchers and careful studies, which dealt with the variables of the study. The study was applied in the practical side in the General Company for Rubber Industries and tires (Babil tires factory) (145) members of the senior and middle management, and (122) were valid for analysis, and then analyzed the data obtained through the study tool using a number of statistical tools to reach the results related to Among these tools (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response intensity, T test, simple correlation coefficient, simple and multiple regression analysis). The results of this study proved that the hypotheses that were formulated by the researcher were incorrect. In the light of the results, a set of conclusions and recommendations were put in place to enhance the factors influencing the selection of the factory site to achieve a unique competitive advantage for the organization in question and other organizations in general. Conclusions There is a problem with the organization in obtaining raw materials because of its distance from sources of raw materials. The most important recommendations are that the plant should benefit from the proximity of the main transport routes, which in turn may reduce the cost and thus affect the factory in achieving a competitive advantage.

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Kerbala'-College of Administration and  
Economic Department of Business Administration  
Department of business management - Higher Studies



**The role of the factors influencing the selection of the factory  
site in achieving competitive advantage**

Analytical study of the views of a sample of workers in the Babil tires factory

*Master Thesis submitted to the Council of the College of Management  
and Economics / University of Kerbala as part of a Master's degree of  
Science in Business Administration*

by

**Kasim Rahem Kazem  
Supervise**

Ass.prof.Dr. Mahmood fahad AL Dulaimi

1438

**2017 A**