وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الانتاج الرشيق وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية

دراسةٌ في معمل النسيج في الديوانية

مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل

ايناس سعودي حمد النجفي

بإشراف

الأستاذ

فارس جعباز شلاش

١٤٤٠ هـ ٢٠١٨ م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله

والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهدة فينبئكم بما كنتم

تعملون ١٠٥ ﴾

التوبة (١٠٥)

صدق الله العلي العظيم

الاهداء.....

الى

من استعجل الرحيل بغير وداع ..... والدي رحمه الله

الى

اعز انسان واقربه لنفسي له فضل لتكملة دراستي..... زوجي العزيز

الى

اعز واحن انسانة لقلبي..... والدتي الحنونه

الى

احبائـــي ..... اخوتي واخواتي

الى

اساتذتي الاعزاء في كلية الادارة والاقتصاد

شكر وعرفان.....

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف (**فارس جعباز شلاش**) لما منحني من وقت وجهد وتوجيه وارشاد وتشجيع وكذلك الى ست (سناء) وست (خوله)

المستخلص

اصبح الانتاج الرشيق حاجة ملحة في عالم اليوم لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الاعمال وكذلك من اجل البقاء والنمو و التكييف ما له الانتاج الرشيق من اهمية بالغة خلال العقدين السابقين وما حققه من نجاحات باهرة لعديد من المنظمات الانتاجية والخدمية .

ومن هذا المنطلق هدفت في هذه دراستي الى تحديد اثار الانتاج الرشيق في اداء العمليات في احدى الشركات العراقية وهي (مصنع النسيج في الديوانية) حيث ان الموائمة بين ابعاد الانتاج الرشيق وابعاد العمليات تسهم بدور كبير في تحسين اداء العمليات بأبعادها (الجودة ، المرونة ، الكلفة ، التسليم) والتي تعد بأسبقيات تنافسية .

وقد حاولت في دراستي هذه تقديم اطار نظري لاهم ما تطرق و طرح الكتاب والباحثون حول الانتاج الرشيق ، فضلا عن الاطار علمي تحليلي لآراء عينة مختارة من مجتمع الدراسة شملت مستويات وظيفية مختلفة (مدير قسم / مهندس / فني) لما لهم من قيادات ادارية في المعمل .وقد بلغ حجم العينة (٣٠) شخص وتمثل المتغير المستقل بالإنتاج الرشيق بأبعاده (تنظيم موقع العمل / الصيانة المنتجة الشاملة / الاعداد ،التغيير المستمر / الادارة البصرية / التحسين المستمر) ،اما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية بأبعادها (القيمة المدركة لدى العميل /التميز) .

ان هدف دراستي الى تحديد العلاقة والاثر بين ابعاد الانتاج الرشيق وابعاد الميزة التنافسية من خلال فرضيتين رئيستين مفادها هل توجد علاقة ارتباط ذات دلاله معنويه بين أبعاد الانتاج الرشيق وأبعاد الميزة التنافسية ؟ وهل يزيد التصنيع الرشيق ايجابياً ومعنوياً من قوة العلاقة بين بُعد تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية .

قائمة المحتويــات

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	أ
الاهداء	ب
الشكر وعرفان	ج
المستخلص	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الاشكال	و
قائمة الملاحق	
المقدمة	١-٢
الفصل الاول :الأسس المعرفية ومنهجية الدراسة	٣
المبحث الاول :- الدراسات السابقة	٤-٥
المبحث الثاني :- اولاً/ مشكلة البحث	٦
ثانياً / اهداف الدراسة	٦
ثالثاً / اهمية البحث	٧
رابعاً / فرضيات البحث	٧-٨
خامساً/ اساليب جمع البيانات والمعلومات	٨
سادساً/ مخطط الدراسة	٩
سابعاً/مجتمع وعينة البحث الدراسة	٩
ثامناً/ حدود الدراسة	٩
الفصل الثاني : - الجانب النظري	١٠
المبحث الاول : اولاً / مفهوم الانتاج الرشيق	١١
ثانياً/مبادئ الانتاج الرشيق	١٢
ثالثاً/خصائص الانتاج الرشيق	١٣
رابعاً/ ابعاد الانتاج الرشيق	١٤-١٥
المبحث الثاني :- اولاً / علاقة الانتاج الرشيق والانتاج المتسارع	١٥-١٦
ثانياً/ انواع الهدر التي يتخلص منها الانتاج الرشيق	١٧
الفصل الثالث	١٨
المبحث الاول:- مفهوم الميزة التنافسية	١٩
ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية	٢٠
المبحث الثاني :- اولاً / العوامل المؤثرة للميزة التنافسية	٢١-٢٢
ثانيا/ اهمية الميزة التنافسية	٢٣
ثالثا/ ابعاد الميزة التنافسية	٢٣-٢٤
رابعا/ اسبقيات الميزة التنافسية	٢٤-٢٧
الفصل الرابع	
اولا/ تحليل المتغيرات	٢٨
ثانيا/ علاقة الارتباط	٢٩-٨٣
ثالثاً / الاستنتاجات	
ثالثا/ التوصيات	٣٩

المصادر	٤١-٤٢

قائمة الاشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	ابعاد الانتاج الرشيق	١٥
٢	العلاقة بين الانتاج الرشيق والانتاج المتسارع	١٥
٣	ربط بين الانتاج الرشيق والمتسارع	١٦
٤	الميزة التنافسية تنشأ من عاملين	٢٢

قائمة الجداول

رقم جدول	العنوان	الصفحة
١	ابعاد الانتاج الرشيق	١٤
٢	مقارنة الانتاج الرشيق والانتاج المتسارع	١٦
٣	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري / تنظيم المكان	٢٩
٤	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/الصيانة المنتجة الشاملة	٣٠
٥	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/ التغيير السريع	٣١
٦	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/الادارة البصرية	٣٢
٧	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/التحسين المستمر	٣٣
٨	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري// الكلفة	٣٤
٩	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/ المرونة	٣٥
١٠	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/ زمن التسليم	٣٦
١١	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/الجودة	٣٧
١٢	تكرارات ونسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري/الابداع	٣٨

قائمة الملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
١	الاستبانة	

المقدمة .....

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر تزايد حدة المنافسة بين المنظمات العاملة سوء كان في قطاع الانتاجية أو قطاع الخدمي . أن المنافسة لـــم تعد محصورة داخل الدول ، بل أصبحت على المستوى العالمي ، وخاصة فــي ظل التطورات الحاصلة والتـــي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض وفــي ظل هـــذه الظروف أصبح من الواجب على المنظمات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق والأ فإن مخاطر المنافسة تهــدد بقاءها ، وأن تقدم الأمم الآن يحسب بما تمتلكه من تكنولوجيا ، فالمنظمات تتكيف مع التغيرات التي تحدث في أذواق الزبائن وذلــك بالاعتماد علــى التقنيات الحديثة و مواكبة التطورات مـــن خلال التواصل مع المجهزين ، الزبائن .

ولقد ازدادت اهمية الانتاج الرشيق في القرن الحادي والعشرين لارتباطه بمجوعة من العناصر والمبادئ والابعاد التي تهدف ازالة كل شكل من اشكال الهدر والضياع واستبعادها في العملية الانتاجية التي تضيف قيمة للمنتج النهائي، وان هذا ما يشغل تفكير ادارات المنظمات الحديثة التي تسعى الى تحسين الاداء في عملها وتحقيق الميزة التنافسية .

ويعـــد الانتاج الرشيق وسيلة فعالة للتخلص من حالات الهدر والضياع جميعها التي تعترض العملية الانتاجية واستبعاد اي شيء لا يضيف قيمة للمنتج النهائي .

ان التزايـــد في حـدة المنافسة العالمية والتطـور السريع والتطـور السريع فــي التكنولوجيا المعلومات وسرعة التغيير في اذواق الزبائـــن ورغباتهم وتوجه المنظمات نحو الزبون الى تطوير انظمة انتاج حديثة واستخدام اساليب وتقنيات متقدمة ومن هذه الانظمة والاساليب

الانتاج الرشيق الذي يهدف الى تحسين عملية الانتاج عن طريق التخلص من حالات الهدر والضياع .

ومن هذا المنطلق فان الدراسة على موضوع الانتاج الرشيق الذي اصبح يشكل حيزاً كبيرا في تفكيـر المنظمات وكذلـــك يشغل تفكير المتخصصين في مجال ادارة الانتاج والعمليات وربطة بمتغير الميزة التنافسية .

ومن أجل التواصل مع الجهود العلمية السابقة ، فقد حملت الدراسة الحالية في طياتها منهجية علميه تم طرحها في إطار شمل ثلاث فصول ، عرض الفصل الأول منهجية الدراسة وبعــض الدراسات السابقة ذات الصلة بمواضيع الدراسة ، وتم تخصيص الفصول الثاني و الثالث فـيها تقديم الإطار النظري للدراسة . واستعرض الفصل الرابع للاستنتاجات و التوصيات التي خرجت بها الدراسة .

الفصل الأول

المبحث الاول : **دراسات سابقة**

المبحث الثاني : **منهجية الدراسة**

- **مشكلة الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **أهداف الدراسة**
- **فرضيات الدراسة**
- **اساليب جمع البيانات (جانب النظري / جانب التطبيقي)**
- **مخطط الدراسة الافتراضي**
- **الإجراءات الإحصائية**
- **وصف مجتمع الدراسة وعينته**
- **حدود الدراسة (حدود المكانية / حدود الزمانية)**

\اولاً : - الدراسات المتعلقة بالتصنيع الرشيق

الدراسات العربية

١- دراسة (الدباغ و حسن ، ٢٠١٠)

" متطلبات تطبيق التصنيع الرشيق في الصناعة العراقية دراسة استطلاعيه في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية _ نينوى "

استهدفت توضيح وتعريف الشركة عينة البحث بما هي التصنيع الرشيق والمنافع التي يمكن ان تحققها الشركة حراء التطبيق الناجح لهذا المفهوم وكذلك تحديد المتطلبات الضرورية التـــــي تعطيها القدرة على تطبيق مفهوم التصنيع الرشيق فضلاً عن التعرف على مدى توافرها داخل بيئة الصناعة العراقية . تكونت عينة الدراسة من (٥٤) شخص من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمـــــع البيانات اما الاساليب الاحصائية فكانت استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري، اما الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة فكان من اهمها :-

- يلاحظ ان التصنيع الرشيق يعد مدخلاً للعمليات التي تحاول الايفاء بالطلب وبشكل اني ، ويتمثل الهدف الاساسي للتصنيع الرشيق بالقضاء على جميع اشكال الضياع سواء كانت في الوقت او الكلفة او المواد ومن بين ما اوصت به هذه الدراسة هو ضرورة استخدام الطرائق والاساليب الجودة ، وضرورة سعي الشركة نحو اقامة علاقات شراكه طويله الاجل مع المجهزين لما لها من دور كبير في خفض الكلف وتجهيز مواد على وفق المواصفات المحدودة من قبل الشركة

٢- دراسة (النعمه ، ٢٠٠٦)

" دور مكونات راس المال الفكري في اقامة مرتكزات التصنيع الرشيق دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"

استهدفت الدراسة تحديد مكونات راس المال الفكري المتوفرة لدى الشركات ، والسعي لاستخدام هذه المكونات للتأثير ايجابياً في امكانية اقامة مرتكزات التصنيع الرشيق ومن ثم تحسين الاداء الصناعي ، أما اهمية الدراسة فكانت مساعدة القطاع الصناعي في التعرف على ما هي مرتكزات نظام التصنيع الرشيق والاستفادة من مزايا ه من خلال الاعتماد على مرتكزاته ، كذلك ساعدت هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة بين راس المال الفكري ومكوناته المتوفره في ادارات الشركات وبين نسبة استغلال استثمار هذا المورد الفكري وتوجيه نحو تطبيق نظم التصنيع الحديثة ، ومنهم نظام التصنيع الرشيق خدمة لقطاع التصنيع سواء للسلع والخدمات . تكونت عينة الدراسة مـــن (٨٠) شخص من العاملين ضمن المسميات الوظيفية (مدراء . رؤساء اقســـــام ، مسؤولي وحدات) للشركات الخمسة (عينة الدراسة) وقـــد استخـــــدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية وكأدوات رئيسية لجمع البيانات واستعملت لتحليلها عدد من الاساليب الاحصائية .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها :-

- التصنيع الرشيق فلسفة لادارة الانتاج والعمليات تسعى للقضاء على اشكال الهدر الموجودة في المنظمة وتركز على تكوين القيمة في المنتج من منظور الزبون والتحسين المستمر ، فضلاً عن انه يعد نظاماً عالمياً حققت من خلاله شركات كبرى مزايا ومنافع متعددة .
- ان راس المال الفكري يعد اليوم الملكية الاهم من بين ملكيات المنظمات والقاعدة الاساسية لاقامة مرتكزات التفوق .

اما اهم توصيات الدراسة فكانت :-

- تطلع شركات المبحوثه نحو اقامة نظم تصنيع حديثة مثل نظام التصنيع الرشيق حتى تتمكن منتجاتها من منافسة السلع الاجنبية .
- ضرورة ان يكون للشركات المبحوثه راس مال فكري متميز يعطي الميزة لمخرجاتها ويجعلها قادرة على الاستمرار بالمنافسة في السوق .

٣- دراسة (الشريفي ،٢٠٠٥)

" القيادة الاستراتيجية تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعيه في الشركة العامة للصناعات النسيجة / الحلـــة "

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة الادوار التي تتبناها القيادة الاستراتيجية في العينة المبحوثة بالاضافة الى قيـاس مستوى تحقيـق الميزة التنافسية وتتضح اهميـة هذه الدراسة في سعيها للربط موضوعين مهمين هما القيادة الاستراتيجية و الميزة التنافسية التي اكتسبت اهمية كبيرة في عصرنا الحالي سواء فـي قطاع الصناعة او الخدمات وكذلك توفـير معلومات تساعد القيادة في المنظمة المبحوثة لتعزيز جوانب القوة فيها وتعالج نقاط الضعف ، تكونت عينـة الدراسة من (٢٩) شخص من الذين يعملون في القيادات العليا للشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة كمـا اعتمدت استمـارة الاستبانه كأداة رئيسية فـي جمع البيانات واستخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليـل هذه البيانات منها التكرار والنسب المئوية و الوسط الحسابي وقد توصلت الدراسة الى :-

- وجـــود توافق بين طموحات الشركة ومؤهلات الافراد العاملين فيها لما يمتلكونه من قدرات ومهارات في مجال العمل .
- كما ان الشركة تسعى جاهدة الى امتلاك رؤية استراتيجية تحدد توجهات المنظمة لاداء المهمات الاستراتيجية .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

اولاً :- مشكلة البحث

تعاني الكثير من المنظمات سواء كانت منظمات انتاجية او خدمية من مشكلة اساسية وهي مشكلة ضياع او الهـدر في المواد والوقت وعـدم وجود صيانه حقيقية ، ممـا يؤدي ذلك الى التأثير في ابعاد الاداء للعملية الانتاجية ، وهذا يترتب عملية من كلف اضافية دخول دائرة المنافسة وضعف في جودة المنتج ،وان مشكلة الاساسية لدراسة هذا البحث حول علاقة الانتاج الرشيق وعلاقته في الميزة التنافسية .
ومن هنا واقع اختياري على هذا الموضوع ليكون منطلقاً للاجابة على مجموعة من التساؤلات التي تمثل مشكلة الدراسة والتي اخذت من معمل نسيج الديوانية ميدانياً وهي :-

١) ما هي ابعاد الانتاج الرشيق ، وهل تتوفر هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة .
٢) هل توجد علاقة ارتباط بين الانتاج الرشيق وابعاد الميزة التنافسية .
٣) ما مستوى التأثير الذي يحدثه الانتاج الرشيق بالميزة التنافسية

ثانياً:-اهمية الدراسة

ان التحدي الذي يواجه كل المنظمات اليوم هو الاسواق الديناميكية التي تتطلب الاستجابة المرنه من قبل المنظمات .
ممـــــا يترتب على هذه المنظمات بأن تقوم بأدارة مثل هذه التغيرات الغير مخطط لها بما يساعدها على تلبية طلبات السوق من خلال استخدام التقنيات الجديدة وبطرق تخلق الميزة التنافسية لهـــا وكذلك تمكنها مـــن السيطرة على السوق وبالتالي فان المنظمات التي تكون فلسفتها الانتاج الرشيق لها القدرة على الرد السريع لطلبات الزبائن المتغيرة بصورة سريعة ومفاجئة وكذلك قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية . **ومـن خلال ما تقدم**

تبرز اهمية الدراسة بما يلي :

١- انها تعني بدراسة كل من الانتاج الرشيق والميزة التنافسية .
٢-مـــدى مساهمة هذه الدراسة في تقليل الهدر والضياع وتقليل الوقت وزيادة الانتاج نوعاً وكماً من خلال معرفة واقع المنظمات الانتاجية ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية .
٣-تكسب هذه الدراسة اهميتها في كونها محاولة لاثارة اهتمام المنظمات عموماً او المنظمة قيد الدراسة لتناول الانتاج الرشيق وكيفية توظيفها في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثـاً :- اهداف البحث

تهدف الدراسة الى بلوغ اهداف يمكن ايجادها بما يلـي :-

١) التعرف على مفهوم نظام الانتاج الرشيق ومبادى وابعاد وعناصره من خلال الاطلاع على الادبيات الواردة .
٢) قياس العلاقة التفاعلية بين ابعاد الانتاج الرشيق و مدى مساهمة هذه العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .
٣) قيـــاس علاقة الأثر بين ابعاد الانتاج الرشيق من جهة وبين ابعاد الميزة التنافسية من جهة اخرى.
٤) الخـروج بجملة من استنتاجات وتوصيات للقيادات الادارية فـي المنظمات العراقية ، والتـي تساهم في تحسين ادارتها وتحفيزها نحو تطبيق فلسفة نظام الانتاج الرشيق .
٥)

رابعـاً :- فرضيات الدراسة

انسجاماً مع منهج الدراسة في محاولة الباحثة لحل مشكلة تم صياغة الفرضيات الاتية:

❖ **الفرضية الرئيسية الاولـــى :-**

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق وابعاد الميزة التنافسية وتنبثق الفرضيات الاتية
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وبعد الكلفة .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وبعد الجودة .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وبعد المرونة .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وبعد الابداع .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وبعد زمن التسليم /الوقت .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق (تنظيم مكان العمل / الصيانة / الاعداد / التغيير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) وابعاد الميزة التنافسية .
- توجـــــد علاقة ارتباط ذات دلاله معنوية بين ابعاد الانتاج الرشيق مجتمعه وابعاد الميزة التنافسية مجتمعه .

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية** :-

يزيد الانتاج الرشيق ايجابياً من قوة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية ، وتنبثق منها الفرضيات الاتية :-

- يزيد الانتاج الرشيق ايجابياً ومعنوياً من قوة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية .
- يزيـــــد الانتاج الرشيق ايجابياً ومعنوياً من قوة العلاقة بين بعد الشركاء المتضامنون والميزة التنافسية .
- يزيـــــد الانتاج الرشيق ايجابياً ومعنوياً من قوة العلاقة بين العمال الاذكياء والميزة التنافسية .

خامســاً :- اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد الادوات الاتية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لغرض تحقيق هدف الدراسة .

الجانب النظري /

تم الاعتماد في هذا الجانب على كل من اسهامات الدارسين والباحثين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة ومن رسائل الماجستير ذات صلة بموضوع البحث .

الجانب التطبيقي /

❖ **المحور الاول :-**

الانتـــــاج الرشيق بآبعاده (تنظيم مكان العمل / الاعداد / الغير السريع / الصيانة المنتجة الشاملة / التحسين المستمر) تم صياغة فقرات لكل بعد بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة بالموضوع دراسة (النعمة ،٢٠٠٦) .

❖ **المحور الثاني :-**

الميزة التنافسية بآبعادها (الكلفة / زمن تسليم / الابداع / المرونة/ الجوده) ، تم صياغة فقرات بالاعتماد على الدراسات ذات صله (عذاب ،٢٠١٣).

سادســـا :- مخطط الدراسة الافتراضي

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ، تم تصميم مخطط افتراضي لنوعين من المتغيرات .

المتغير المُستقل/ يتضمن الانتاج الرشيق بآبعاده (تنظيم مكان العمل / الاعداد الصيانة المنتجة الشاملة ، التحسين المستمر)

المتغير التابع / ويتضمن الميزة التنافسية (الكلفة / المرونة / زمن التسليم / الجودة / الابداع)

سابعـــا:- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثـــل مجتمع الدراسة لعاملين في معمل نسيج الديوانية اما عينة الدراسة فتمثلت بالافراد العاملين ضمن مستويات وظيفية مختلفة (مدير قسم / مهندس / فني) وتـم اختيار هولاء الافراد وذلـك بسبب انهم ضمن قيادات الادارية في المعمل ويمتلكون رؤى وبعد واسعا عن عمل المعمل في صياغة الاستراتيجيات وكذلك تقديم الخبرات العلمية وامتلاكهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تساهم في اجراء التغيرات كي يستطيع المعمل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعة .

ثامنـــا :- حدود الدراسة

❖ ***الحدود المكانية***

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في معمل نسيج الديوانية باعتبارة احدى منظمات العاملـة فـي قطاع الصناعـة ، وقـد وقـع الاختيـارعليها وذلك بسبب مكانتـه الاقتصادية مـن خلال مساهمته فـي سـد حاجة المستهلك من منتجات المحلية وتوفيـر فرص عمـل مما يؤدي الـى رفـع المستوى المعيشي لعديد من افراد المجتمع .

❖ ***الحدود الزمانية***

ابتدأت في البحث من تاريخ ٢٠١٧/١٢/٢٠ وانتهيت ١٥/ ٤/ ٢٠١٨

❖ تنحصـر الحـدود العلمية للدراسة بقياس العلاقة بين الانتاج الرشيق والميزة التنافسية للمنظمات العراقية .

الفصل الثاني

المبحث الاول : الانتاج الرشيق

- مفهوم الانتاج الرشيق
- مبادئ الانتاج الرشيق
- خصائص الانتاج الرشيق
- ابعاد الانتاج الرشيق

المبحث الثاني :

- العلاقة بين الانتاج الرشيق والانتاج المتسارع
- انواع الهدر التي يتخلص منها الانتاج الرشيق

المبحث الاول :

اولاً - مفهوم الانتاج الرشيق

يعرفه (النعمه،٢٠٠٦ :٣١) هـو فلسفة لادارة الانتاج والعمليـات تسعى الـى تحقيق القيمة في المنتج من منظور الزبون عبـر استعمال مجموعة من الادوات تعمـل علـى ازالة الهدر والنشاطات غير الفعالة لا التي تضيف قيمة للمنتج النهائي مع لا استعمال الكفوء للمواد المتاحة وتنـويع كبير للمنتجات وتسليمها بالزمان والمكـان المحددين وبالجـودة المطلوبة والكلفة المناسبة .

ويشر (العامري ،٢٠١٢ :٢٨) بانه نظام يستعمل اقل ما يمكن من كمية الموارد المتاحة لانتاج حجم عال من السلع عالية الجودة مع بعض التنوع .

بينما عرفه (الشمري ،٢٠١١: ٩٩) على انه مجموعة من التطبيقات والممارسات التي تميل الى ازالة مظاهر التبذير والفساد كلها من النظام وتستند على الاستعمال الاقصى للموارد .

ويصف (Stevenson) فلسفة نظام الانتاج الرشيق بانها فلسفة تستعمل القوى العاملة الماهرة والمعدات المرنة كذلك استعمال موارد اقل من تلك المستعملة فـي نظام الانتاج الواسع مـن حيث استعمال الايدي العاملة واماكـن التخزين مقارنـة بكميـة المخرجات **(الحسناوي ،٢٠١٣ :٢٣)**

واشـار(محمد ، ٢٠٠٦: ٣٢١) ان فلسفة نظام الانتاج الرشيق من خلال فلسفة نظام (JIT) بانها فلسفة انتاج ذات اهداف معينة تتضمن انتاج الوحدات المطلوبة بالنوعية المطلوبة وبالكميات المطلوبة وباسعار المطلوبة والمـدة التي يحدد فيها الطلب وهـو وصف لنظام انتاج يستبدل التعقيد بالبساطة في ادارة الانتاج وهو نظام يتجاوز وظيفة السيطرة على الخزين الى تحقيق درجة عالية من التحكم بنشاط السيطـرة النوعية اذ يعمـل على تقليـل المرفوض او المعيـب وذلك من خلال تجهيزه الجزء الصحيح في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح .

ثانيـــاً :- ***مبادى الانتاج الرشيق***

لقد حدد (الحسناوي،٢٠١٣ :١٨)ان مبادى الانتاج الرشيق هي :

١) تحديد القيمة بشكل دقيق من خلال تحديد المنتج اي تعريف المنتج من وجهة نظر الزبون .
٢) تصميم جدول القيمة لكل منتج من خلال تحديد الاعمال الضرورية وتميزها عن الاعمال غير الضرورية ابتداءاً من تحديد المواد الاولية حتى وصول المنتج للزبون .
٣) التحسين المستمر للعمليات والسحب لتحقيق المثالية من اجل التميز ما بين المنافسين
٤) تحسيـــن لعمليـــة الانتاجية وجعل القيمة متدفقة عن طريق ازالة الهدر في المراحل الانتاجية كافة .

وكما اشار (**الحسناوي** ،٢٠١٣ :١٩) ان الا عتقاد بان مبادى الرئيسية للانتاج الرشيق هي :

١) ثقافة الافراد العاملين .
٢) التركيز على الزبون .
٣) ازالة الهدر واشكال الضياع كافة .
٤) تنظيم مقاييس موقع العمل وتوحيدها .

وكما اشارة (الشمري ،٢٠٣ :١)

١) هدف المنظمة المتمثل بخلق الثروة للمالكين وخلق القيمة للزبائن .
٢) تحديد الموارد وتجنب الهدر .
٣) إشتداد عملية المنافسة التي تدفع المنظمات للقيام بعملية التحسين المستمر والكفاح لتحقيق الجودة العالية والكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة .

ثالثـــاً:- خصائص الانتاج الرشيق

يؤكد (النعمه ، ٢٠٠٦ :٣١) بان الخصائص التي يتسم بها الانتاج الرشيق يمكن حصرها بالنقاط الاتية :-

١) يعتمد النظام الفرق المخولة وهي فرق الانتاج المسؤولة عن اتخاذ قراراتها الخاصة ، مثل ايقاف الخط الانتاجي في حالة حدوث عيوب .

٢) ان الزبون هو الذي يقود النظام الانتاجي لذا فان المنتجات تنتج في الوقت المحدد عند طلب الزبون.

٣) النشاطات اللازمة لتصميم المنتج وانتاجه يتوجب تخطيطها وفهمها بشكل كامل .

٤) يعتمد النظام الانتاجي على حجوم انتاجية ثابتة ومستقرة مع درجة مرونة عالية في تحقيق المزيج الانتاجي .

٥) السعي المتواصل نحو تحقيق الكفؤية اذ لا توجد هنالك نقطة نهاية ولكن عملية التحسين مستمرة .

واشار(الحسناوي ،٢٠١٣ :١٧) بان الخصائص الرئيسية للانتاج الرشيق هي كالاتي :-

١) ازالة النشاطات والاجراءات التي تضيف قيمة للمنتج بشكل نهائي كافة لانها تعد هدراً.

٢) استعمال القليل من كل شيء في كل مرحلة من مراحل العلمية الانتاجية .

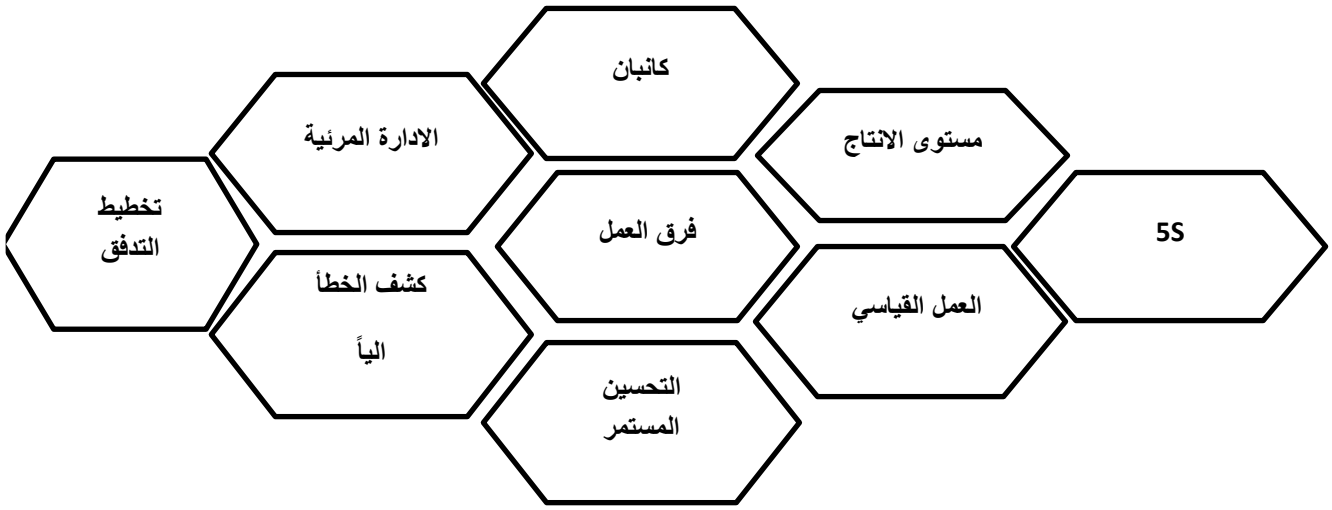
٣) الترشيق في الانتاج يرسخ لدى العاملين قناعات تتمثل بعدم انتاج اجزاء معيبة وهذا ما يستند عليه نظام الانتاج في حينه .

رابعـــاً:- ابعاد الانتاج الرشيق

الجدول رقم (١) الاتي يوضح ابعاد الانتاج الرشيق (الشمري ،٢٠١١ :١٧)

الأبعاد	الملاحظات
العمل القياسي	إن أداء الوظائف (الأعمال) يتوقف على معرفة العناصر وفحص أفضل التقارير لضمان الطريقة الأكثر أماناً من أجل القيام بالأعمال .
تنظيم موقع العمل	مفهوم يتضمن التنظيم ، الترتيب ، التنظيف ، الصيانة ، الانضباط .
المنظمة البصرية	تجعل المعلومات متوفرة بمجرد النظر اليها أو (بنظرة خاطفة)
نقطة استخدام الخزين	تحديد مكان كل الأجزاء والمواد الأولية والأدوات والأثاث بأقرب ما يمكن .
الجودة المصدر	إستخدام أدوات كشف الخطأ الياً مثل
الفرق	إزالة وإستبدال الحوافز الإدارية عبر الفرق الوظيفية.
كابنان	سيطرة نظام المعلومات (السحب) يتم سحب الأجزاء وبالكميات المطلوبة في الوقت المطلوب .
كايزن	كلمة يابانية للتحسين المستمر .
التغير السريع (تخفيض وقت الإعداد)	نظام يسمح بخلط الإنتاج بدون التباطؤ بالمخرجات(تكون الكلف أعلى من أعداد الهدر) .
التدفق لقطعة واحدة	لتقليل العمل في العملية ، إن المشغلون يركزون على إكمال جزء واحد خلال العملية قبل البدء بالجزء القادم .
الخلايا	التنسيب الصحيح للمكائن .
الصيانة المنتجة الشاملة	يتضمن برنامج صيانة أجهزة المنظمة خلال دورة حياة الأجهزة وهذا يتطلب إشراك كل عامل .
تخطيط جدول القيمة	في طريق (VSM) يكون التخطيط بشكل بصري لطريقة إنتاج المنتج ، بما يضمن تدفق المواد والمعلومات واخذ نظرة شاملة على النشاطات الضرورية والنشاطات الغير ضرورية لتحريك المواد الخام باتجاه إنتاج المواد (منتجات) إلى الزبون .
وقت	نسبة الزبائن الذين يطلبون المنتج ويحسب وقت TAKT= وقت العمل المتوفر / طلب الزبائن) باليوم

وكما يوضح الشكل رقم (١) ادناه ابعاد الانتاج الرشيق (الحسناوي ،٢٠١٣ :٢١)

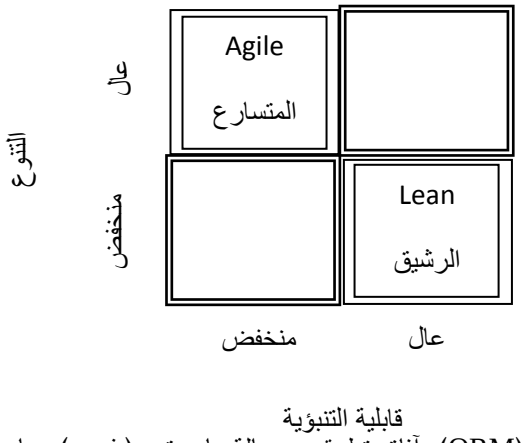


المبحث الثاني :

اولاً:- العلاقة بين الانتاج الرشيق والانتاج المتسارع

يعتقد (العبادي ،٢٠٠٥ :٥٠) إن مبادئ التصنيع الرشيق لا تتعارض مع مبادئ التصنيع المتسارع لكن هناك اختلافات بينهما تتمثل بالتنوع وقابلية التنبؤ بالطلب على المنتوج والشكل رقم (٢) أدناه يوضح ذلك.

مقارنة بين التصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق



المصنع المتسارع :- يحتاج إلى قابلية اقل لتبؤ بالطلب وتنوع عالي ، طلب كبير على المنتوج

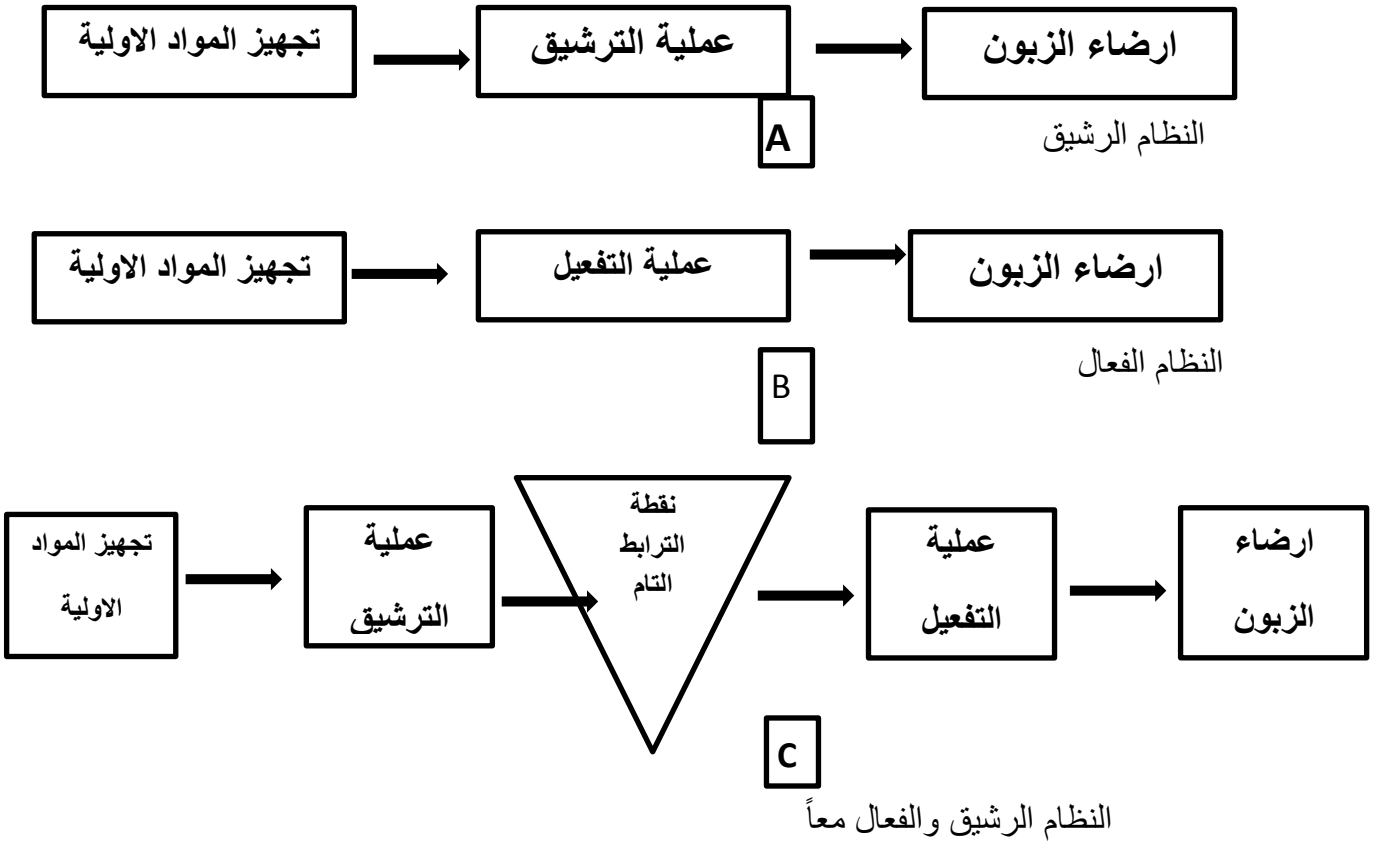
المصنع الرشيق :- يعمل بشكل أفضل مع الكميات الكبيرة وتنوع اقل ، قابلية كبيرة للتنبؤ بالطلب

المصدر :- العبادي / شهلة سالم خليل : " نظام التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM) وآفاق تطبيقه ، رسالة ماجستير (غ ، م) ،جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٥ : ٥٠ .

يوضح (**الحسناوي** ،٢٠١٣: ١١) في الجدول رقم (٢) مقارنة بين الانتاج الرشيق والانتاج الفعال / المتسارع

ت	الانتاج الرشيق	الانتاج الفعال/ المتسارع
١	يدعم الانتاج الواسع	يتقاطع مع الانتاج الواسع من حيث تركيزه على الايصائية الواسعة
٢	يستند على الانتاج المرن لتحسين التنوع من المنتوج	مرونه اكبر في انتاج المنتجات المخطط لها
٣	يركز على الاستعمال الكفوء للموارد	يركز على الكفاح في البيئة المتسمة بالتغيير المستمر وحالة عدم التاكد.
٤	يصب في جدولة الانتاج السلسة	يكون على نطاق المنظمة
٥	يركز على عمليات العمل	يركز على قدرة المنظمة وفاعليتها على التغيير
٦	يركز على ادارة المجهز	يعتمد على تشكيل المنظمات الافتراضية

وقد ربط (**اللامي** ، ٢٠٠٨ :٢٩٨) بين نظامي الانتاج الرشيق والانتاج الفعال ليكون نظاماً واحداً يسمى الرشيق الفعال وكما في الشكل رقم (٣) ادناه



ثانيـاً :- ***انواع الهدر التـي يتخلص منها الانتاج الرشيق***

وقد ذكر(الحسناوي ، ٢٠١٣ :١٣) ان من الاهداف التي يسعى الى تحقيقها الانتاج الرشيق هي ازالة الهدر اذ ان الانتاج الرشيق من معناه يسعى الى الترشيق في الانتاج وهذا لا يتحقق ا لا من خلال التخلص من انواع الهدر كافة .، ويتفق بعض الباحثين ان انواع الهدر بالانتاج هي:-

١) الهدر الناتج من الزيادة بالانتاج : الذي يعني انتاج اكثر مما يطلبه الزبون مما يترتب على ذلك كلف اضافية خاصة فيما يتعلق بالمنتجات التي تتلف بالخزن .

٢) الهدر الناتج من جراء التخزين : يعد الخزين الجزء الاكبر من الهدر وهو الهدر الناتج من جراء تخزين المواد نصف المصنعة والمواد تامه الصنع مما يترتب على ذلك كلف اضافية

٣) الهدر جراء النقل : يحدث هذا النوع من الهدر جراء عمليات النقل من موقع عمل الى اخر لذلك تسعى المنظمات على تقليل مسافات النقل بين مواقع العمل من اجل ازالة هذا النوع من الهدر .

٤) الهدر جراء وقت الانتظار : يحدث هذا النوع من الهدر جراء عدم توازن الخطوط الانتاجية واوقات الانتظار بين المراحل الانتاجية وهذا يؤدي الى هدر في الوقت والاموال .

٥) الهدر اثناء العمليات : وهذا النوع من الهدر يحدث نتيجة الزيادة في العمليات خلال انجاز العمل بهدف تلبية متطلبات الزبون مما يؤدي الى استعمال موارد اكثر مما هو مطلوب .

٦) الهدر الناتج من العيوب في المنتجات : التي تؤدي الى زيادة في تكاليف الانتاج وكذلك الوقت المستغرق لاجراء عملية التفتيش وتثبيت العيوب في المنتجات .

واخيـراً وفي ضوء ما تقدم يتضح بان الهدر رغم تعدد انواعه فيعرف على انه ((اي شيء لا يضيف قيمة الى المنتج ولكن يضيف كلف اضافية زائدة)) .

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

المبحث الاول :-

- **مفهوم الميزة التنافسية**
- **خصائص الميزة التنافسية**

المبحث الثاني :-

- **العوامل المؤثرة للميزة التنافسية**
- **اهمية الميزة التنافسية**
- **ابعاد الميزة التنافسية**
- **أنماذج وإستراتيجيات الميزه التنافسية**
- **اسبقيات الميزة التنافسية**

المبحث الاول :

اولاً:- مفهوم الميزة التنافسية

- تناولت (**المعموري** ، ١٩٩٩: ٣١) ان الميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها ، وبتعبير اخر هي "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون "

- وكما عرفها (**البراوي** ،٢٠٠١ :٧٥) امتلاك المنظمة قدرات ، وخصائص ، وسمات ، وقابليات ، ومهارات ، ومعلومات ، تمنحها قوة داخلية ديناميكية للتفرد عن المنافسين من خلال استجابة ابعاد تلك القدرات لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات .
- وذكر (**العلي** , ٢٠٠٠: ٤٠) المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج .
- عرفها (**العاني** , ٢٠٠٤: ٨١) بأنها أداء المنظمه لأنشطتها بصوره أكثر كفاءه و فاعليه بشكل يجعلها منفرده و متميزه في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم ، و يمكن إن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن ، إذا ما استندت الى عمليات معرفيه ذات منهجية إدارية واضحه .
- (**الشريفي** ، ٢٠٠٥ : ٤٠) بأنها الخاصية التي تنفرد بها المنظمة من اجل كسب الزبائن وإرضائهم وتحقيق الريادة والتفوق في السوق على منافسيها وفقاً لما تملكه المنظمة من قدرات ومهارات وإمكانيات في السعر والجودة والتصميم والتوزيع وسرعة التسليم بطريقة تخلق قيمة إجمالية أكبر مما يفعله المنافسون .
- وعرفها(**أبو بكر**، ٢٠٠٨ : ١٣) قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .
- وذكر (**الخاصدي والعباسي** ، ٢٠٠٩ : ١٣) بوصفه مصدراً لإستدامة المزايا التنافسية التي إستمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت الجهود لتكرار تلك المزايا بعد إنقطاعها .

ثانياً:- خصائص الميزة التنافسية

وقد تم توضيح مجموعة من خصائص الميزة التنافسية بالآتي :- (كباب ،٢٠٠٧: ١٤٤).

١- عادة ما تكون مركزة جغرافياً .

٢- تبنى على إختلاف وليس على تشابه .

٣- يتم تأسيسها على المدى الطويل ، بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

أما (**رحيل .٢٠١١: ٤٧-٤٨**) فقد عرض مجموعة أخرى من الخصائص وأكد على ضرورة فهمها في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر وهذه الخصائص هي :

١) ان يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المديين القصير والطويل .

٢) أن تكون مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .

٣) إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .

٤) أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .

٥) أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المنظمة من جهه أخرى .

وفيما يتعلق بخصائص الميزة التنافسية المستدامة فقد بين كلاً من(**العتيبي** ، ٢٠٠٦ : ١٠٠) و (**بني حمدان وإدريس** ، ٢٠٠٧: ٣٥٦) . خصائص و صفات الميزة التنافسية المستدامة على النحو الآتي :-

١- أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .

٢- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .

٣- أنها تنبع من داخل المنظمه و تحقيق قيمة لها .

٤- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما .

٥- تؤدي للتأثير في المشترين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمه وتحفزهم للشراء منها .

المبحث الثاني :-

اولاً:- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

لقد اوضح (**الزغبي** ، ١٩٩٩: ٦١_٦٢) ان الميزة تنشا من عاملين

أ-**الكفاءة النسبية :**

ويقصد بها قدرة المنظمة على انتاج السلع والخدمات بكلفة ادنى من كلفة انتاج المنافسين ، وهذا الامر منوط بعاملين :-

١) الكفاءة الداخلية : وتشير الى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها .

٢) الكفاءة التنظيمية المتبادلة :وتشير الى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية

أ- **قوة المساومة :**

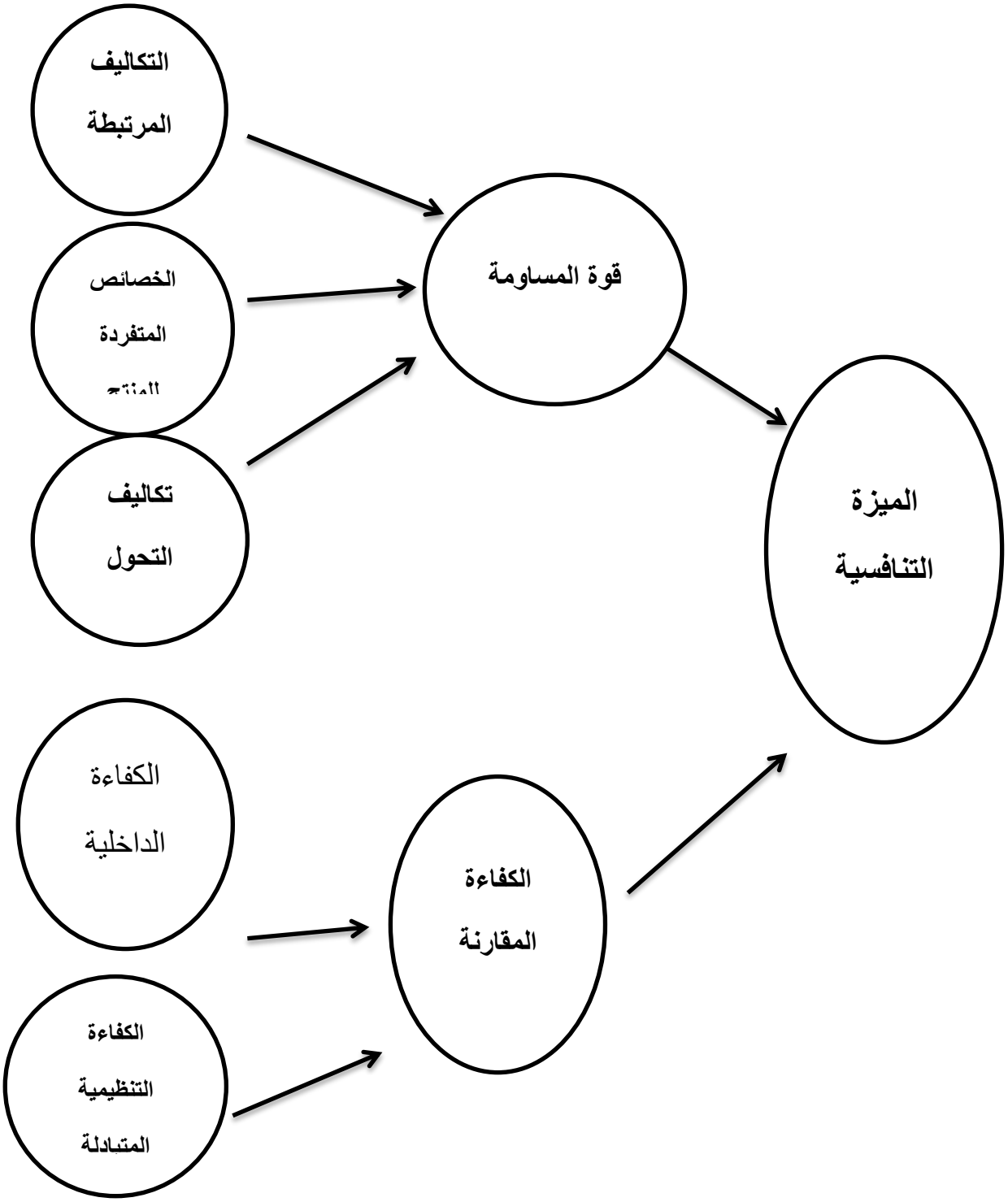
وتتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص وتتاثر قوة المساومة بالعوامل الاتية :-

١) الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير : وهي تشير الى كلف (التسويق والمجهزين ، او الزبائن بافضل الاسعار) .

٢) تكاليف التحول : وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون اذا امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة .

٣) الخصائص الفريدة للمنتج : وهي الخصائص السلع ، والخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص سلع ، وخدمات المنافسين .

وكما موضح الشكل رقم (٤) ادناه ان الميزة التنافسية تنشأ من عاملين



ثانياً :-اهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية كما حددها (الخفاجي ،٢٠٠٥: ٦٥) بما يلي :-

١) تعد بمثابة السلاح الاساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ، وياتي ذلك من خلال قيام المنظمة تنمية معرفتها التنافسية ، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكييف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

٢)كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بايجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها اومحاكاتها وباستمرار . لانها متيقنة من ان النماذج القديمة لها اصبحت معروفة ومتاحة لها بشكل واسع وان المنافسين على علم كامل لها .

٣) **وقد حددها (العاني ،٢٠٠٤: ٨٢)** انها تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة خلال موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها ، وبما يعني انه سيكون لها زبائن اكثر رضا و ولاء قياساً بالمنافسين لما يجعل زبائنها اقل تعرضاً لهجمات عروض هولاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات من جهة اخرى .

ثالثاً: ابعاد الميزة التنافسية

ذكر (محسن ،النجار ،٢٠٠٩: ٥٢) بخصوص ابعاد الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة او متغيرة يتفوق بها على المنافسين ، من خلال قيمة الزبون بطرقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل افضل من الاخرين . وان الميزة التنافسية يمكن ان تتحقق بطرائق عديدة مثل الاداء المتفوق على المنافسين في السعر او الجودة ، او تحديد فرص جديدة لخلق قيمة الزبون قبل ان يقوم المنافسين بذلك ، او الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون . وعلى هذا الاساس فان وحدة الاعمال الاستراتيجية يمكن لها ان تختار الطريق الذي تركز فيه مجهوداتها على بعض الابعاد التنافسية لتحقيق ميزتها التنافسية ، وهذا يعني بان التوكيد يجب ان ينصب غلى بعض الابعاد ، فمن غير الممكن ان تكون الافضل في الجودة واقل كلفة ، والاكثر مرونة في ان واحد ، لذلك فان الابعاد التنافسية يجب ان توضع ضمن اسبقيات محددة من قبل وحدة الاعمال الاستراتيجية او المنظمة ككل الا ان اشتداد المنافسة في بيئة الاعمال الجديدة قد فرض على المنظمات ان تتنافس بالاعتماد على جميع الاسبقيات او مزيج منها لعدم جدوى التنافس باسبقية واحدة . الابعاد التنافسية تسمى ايضاً الاسبقيات التنافسية .

وقد ذكر (ابو بكر ، ٢٠٠٨: ١٤) يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل ، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز .

- **البعد الاول :// القيمة المدركة لدى العميل**

يمكن للمنظمات استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، وفشل اية منظمة في استغلال امكانيتها المتميزة قد يكفلها الكثير ، ومن اشهر الامثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحاسبات الالية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وادراك اهمية السوق للحاسبات الشخصية مما تنسب في فقدانها حوالي (٩٠) بليون دولار واضطر ها ذلك الى اعادة النظر في استراتيجيتها وهياكلها التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة اذا ادرك العملاء انهم يحصلون من جراء تعاملها مع المنظمة على قيمة اعلى من منافسيها . وعلى الرغم مما اشارت اليه الدراسات ان السعر يلعب الدور الكبير في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل الا ان الامر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة الى السعر والجودة مدى الاقناع بالمنتج او الخدمة ومدى الخدمة ومدى الاعتماد علية وخدمات ما بعد البيع .

- **البعد الثاني :// التميز**

يمكـــن تحقيق الميزة التنافسية ايضاً من خلال عرض سلعة او خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها او عمـــل نسخة منها . وهنـــاك عدة مصادر للوصول الـــى تميز مـــن اهمها الموارد المالية والموارد البشرية والامكانيات التنظمية فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة ان تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتبـــع لها انتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الاخرين وفيها يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالاضافة الـــى امكانية المنظمة فـي الحصول علـــى الامدادات اللازمة لعملية الانتاج فانـه مـن خلال استغلال تلـك الموارد يمكن تقدم المنتج او الخدمـة بطريقة مختلفـــة ومميـزة عـــن المنظمات الاخرى وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد مـــن المنظمات يعـــزي نجاحها اساســـاً الى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية ام المصدر الرابع للتميز فهـــو الامكانيات التنظيمية والتـــــي تشير الى قدرة المنظمة على ادارة نظمها والافراد الموجودين من اجل مقابلة احتياجات عملائها وتختلف الامكانيات التنظيمية عـــــن المصادر الاخرى لتحقيق التميز في الطريقة ان التي تساهم بها تلك الامكانات في اعطاء قيمة لمنتجات او خدمات المنظمة من الصعب ان لم يكن من النادر علـــى الاخرين تقليدها .

رابعـــاً: الاسبقيات التنافسية

ان استراتيجيات الاعمال التنافسية (الكلفة المنخفضة، التمايز بالمنتوج بأبعاد الجودة المختلفة ، والتركيز) يمكن ان تترجم اوتحول الى عدد من الاسبقيات التنافسية التي يمكن لوحدة الاعمال الاستراتيجية الاختيار منها ، وان الاختيار سيؤثر بالطريقة التي تدار بها العمليات (محسن النجار، ٢٠٠٩ : ٥٦)

هناك خمسة اسبقيات تنافسية رئيسية هي :-

١) **الكلفة المنخفضة / السعر المنخفض**
٢) **الجودة**
- ❖ تصميم منتوج عالي الاداء (جودة التصميم)
- ❖ جودة المطابقة

٣) **الوقت / التسليم**
- ❖ وقت تسليم سريع (السرعة في التسليم)
- ❖ التسليم بالوقت المحدد المتفق علية
- ❖ سرعة تطوير وتقديم المنتوج الجديد

٤) **المرونة**
- ❖ تقديم منتجات متنوعة حسب الايصاء
- ❖ مرونة التغير في الحجم

٥) **الابداع**

١) **الكلفـة المنخفضة / السعر المنخفـض**

تقديـــم منتجات باسعـــار اقل من المنافسين يؤدي الى زيادة حصة المنظمة في السوق ، التنافس علـــى اساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف (تكاليف المواد / تكاليف العمل / والتلف / تكاليف الصناعية) وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتوج او الخدمة .

٢) الجودة

ان الجودة وفقا للأسبقية الاولى فيها (تصميم عالي الاداء) ينصب على جودة تصميم المنتوج لاجل ان يتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الاداء ، ومتانة اكبر ، والسلامة والامان في الاستخدام ، واقتصادية الاستعمال ، والملائمة والطاقة وسهولة الدخول الى مواقع الخدمة .
فيما تؤكد الجودة في الاسبقية الثانية " جودة المطابقة " على الجودة المتساوية اذ ينصب الاهتمام على مقابلة المنتوج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات تتطابق مع الخصائص التي وضعت لها والتي جاءت ضمن توقعاتهم على تلك المنتجات .

٣) ان التنافس على اساس ثلاثة جوانب او اسبقيات :

- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث امدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة .
- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبيات التي سلمت الى الزبائن بالاوقات المحددة في المنظمة الصناعية
- السرعة في التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتوج جديد وانتاجه ، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والانتاج قصيرا كلما كان للمنظمة قيادة تتفوق بها على المنافسين .

٤) المرونة

في الاسبقية الاولى لها تنصب المرونة على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتوج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها " الايصاء او الزبونية " وهي قدرة على التكيف والاستجابة مع حاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتوج / الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلا الزبون .والاسبقية الثانية هي "مرونة الحجم " وتعني قدرة المنظمة على تسريع او ابطاء معدل الانتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على ان تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة عند ابطاء / تخفيض معدل الانتاج بمستوى كبير .

٥) الابداع

تتبنى الشركات التي تعتمد او تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتوج ، هدف الابداع كأسبيقية تنافسية لها وبذلك ينبغي على مثل هذه الشركات ان تركز جدياً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير ، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الابداع وتقديم منتجات جديدة . وهنا ستكون وظائف اداء المنتوج وليس سعره هي الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة ان تحقق ارباحاً عالية ، ولكن عندما يدخل المنافسون الى السوق

- التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها الشركة / المنظمة
- سرعة تطوير المنتوج الجديد

ومن اجل الاستمرار بالابداع وبتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة ومستمرة يبغي للمنظمة ان تركز على :

- الجودة العالية للمنتوج
- وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتوج بشكل بارز واستثنائي
- امتلاك القدرة تحوير او تطوير معدات الانتاج

الفصل الرابع

الجانب العملي للبحث

- المبحث الاول : التحليل الوصفي للمتغيرات
- المبحث الثاني
- اولا: علاقة الارتباط
- ثانياً: الاستنتاجات
- ثالثاً : التوصيات
- رابعاً: الاستبانة

• اولاً تحليل نتائج البحث

يهدف هذا المحور للتعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي ابدتها عينة البحث والمتمثلة بالانتاج الرشيق والمزايا التنافسية والمتغيرات المكونة لهذه الابعـــــــاد .

١. وصف متغيرات الانتاج الرشيق

أ- **تنظيم مكان العمل** :- اسلوب يتكون من اربعة خطوات هي (التنظيم ، الانضباط ، الترتيب) يتم استخدامه في مكان العمل من اجل الوصول الى الاداء الامثل وتحقيق التحسين المستمر .

يوضح الجدول رقم(٣) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة المتعلقة بتنظيم مكان العمل .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
١	تؤكد إدارة المعمل على تنظيم كل شيء في كافة الأقسام و لكافة العمليات و بما يحقق تدفق للمواد وسهولة الحركة للعاملين ضرورة عملية.	٢٠	%٦٧	٥	%١٦	٢	%٦	١	%٣	٢	%٥	٤،٣٣٣	١،٠٣٢
٢	تؤكد إدارة المعمل على الانضباط الذاتي كأسلوب صحيح للعمل و تحث العاملين على ذلك .	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%٣	٣،١٦٦	٠،٢٣٢
٣	تعي إدارة المعمل أهمية ترتيب مكان العمل وإعادة الأشياء إلى مكانها المخصص وخزن المواد بالمكان المخصص وتحث العاملين على ذلك.	١٥	%٥	٨	%٢٧	٧	%٢٣	٠	%٠	٠	%٠	٤،٢٦٦	٢،١٣٠
٤	تؤكد إدارة المعمل على نظافة مكان العمل على الدوام لتوفير بيئة عمل صالحة وصحية للجميع.	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%٣	٢،٣٦٦	١،٠٠٠
	المتوسط العام											٣،٥٣٢	١،٠٩٨

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٣) يلاحظ ان فقرة رقم (١) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٤،٣٣٣) وبانحراف معياري (١،٠٣٢) وان اقل متوسط حسابي قدره (٢،٣٦٦) وبانحراف معياري (١،٠٠٠) وبمتوسط حسابي عام (٣،٥٣٢) وبانحراف معياري عام (١،٠٩٨) .

مما يدل على اهتمام ادارة المعمل بضرورة تنظيم كل شي في كافة الاقسام ولكافة العمليات وبما يحقق تدفق المواد وسهولة الحركة للعاملين .

ب_ الصيانة المنتجة الشاملة :_ مدخل صيانة المعدات والاجهزة والمكائن التي على عاتق الافراد العاملين في المعمل من اجل اكتشاف الاخطاء حالاً وضمان عمل الالات والمعدات بصورة صحيحة .

يوضح الجدول رقم(٤) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة المتعلقة بالصيانة المنتجة الشاملة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٥	تطبق إدارة المعمل برنامج صيانه منتجه و شامله وتتابع أداء فرق الصيانة ميدانياً للمعمل جميعاً.	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٤	%١٣	٧	%٢٣	٥	%١٧	٣،٢	٠،٠٠٢
٦	تقوم ادارة المعمل باشراك فرق الصيانة بدورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وتطويرها	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%١	٢،٣	٠،٠٠١
٧	تعد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية منهاجاً ثابتاً للعاملين في قسم الصيانة	٧	%٢٣	٨	%٢٧	٥	%١٧	٧	%٢٣	٣	%١	٣،٣	٠،٠٠٥
٨	يمتلك قسم الصيانة الاجهزة والمعدات اللازمة للقيام بواجباته	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%١	٢،٣	١،٠٠٢
	المتوسط العام											٢،٧٧٥	٠،٢٥٢٥

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٤) يلاحظ ان فقرة رقم (٧) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٣) وبانحراف معياري (٠،٠٠٥) وان الفقرة رقم (٨) هي اقل متوسط حسابي قدره (٢،٣) وبانحراف معياري (١،٠٠٢) وبمتوسط حسابي عام (٢،٧٧٥) وبانحراف معياري عام (٠،٢٥٢٥) .
مما يدل على عدم امتلاك ادارة المعمل في قسم الصيانة الاجهزة والمعدات اللازمة للقيام بالصيانة بانواعها المختلفة .

جـ - الاعداد / التغيير السريع :// هو نظام لتخفيض وقت الاعداد او التغيير بحيث يحقق للمنظمة الانتاج بحجوم صغيرة وزيادة التدفق للوحدة الواحدة ، ويساعدها ايضاً ازالة الهدر بالوقت .

يوضح الجدول رقم(٥) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة بالاعداد / التغيير السريع .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٩	تهتم إدارة المعمل بمسألة تخفيض وقت الإعداد للمكائن والالات لما لها من دور كبير من تجنب الهدر في الوقت .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٤	%١٣	٧	%٢٣	٥	%١٧	٢،٤٣٣	١،٠٠٠
١٠	تسعى إدارة المعمل إلى تقليل الوقت من خلال توظيف عاملين ذوي خبره ومهاره عاليه .	٧	%٢٣	٨	%٢٧	٥	%١٧	٧	%٢٣	٣	%١	٢،٣	٠,٥٠٠
١١	نمتلك القدره العاليه على تغيير تصاميم منتجاتها بما ينسجم مع التغيير الحاصل في طلبات الزبائن .	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%١	٣،١٣٣	١،٠٢١
	المتوسط العام											٢،٦٢٢	٠،٨٤٠٣

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٥) يلاحظ ان فقرة رقم (١١) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،١٣٣) وبانحراف معياري (١،٠٢١) وان الفقرة رقم (١٥) هي اقل متوسط حسابي قدره (٢،٣) وبانحراف معياري (٠،٥٠٠) وبمتوسط حسابي عام (٢،٦٢٢) وبانحراف معياري عام (٠،٨٤٠٣) .

مما يدل على عدم امتلاك ادارة المعمل القدرة العالية في تغيير تصاميم المنتجات بما ينسجم مع التغيير الحاصل في طلبات الزبائن .

د- الادارة البصرية :وهي الادارة الهادفة الى الترويج وتسهيل عملية الاتصال بالعاملين من خلال وضع الاشارات والخطوط والعلامات بأسلوب بسيط مفهوم من قبل الجميع كاستخدام بطاقات التي توضع على المنتج ووضع اشارات لمعرفة مستوى الخزين واخبار العاملين في حالة وجود خلل معين باستخدام علامات معينة وبضوء معين كالإيعاز لا يقاف تدفق الموارد.

يوضح الجدول رقم(٦) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة الادارة البصرية .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
١٢	تتبنى إدارة المعمل نظام إنتاجي واضح و مفهوم من قبل جميع الافراد العاملين .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٢	%٦٠	٣،٣٣٣	٠,٠١٠
١٣	تؤكد إدارة المعمل على ضرورة استخدام السيطره البصريه والاستعانه ببعض العاملين لمراقبة الإنتاج .	٨	%٢٦	٥	%١٧	٨	%٢٦	٧	%٢٣	٢	%٦٠	٣،٣٣٣	٠،٠٠٣
١٤	تستخدم إدارة المعمل العروض البصريه كالمخططات والمقاييس كإشاره للمعلومات التي يجب إن تكون معروفه من قبل العاملين في المعمل .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٥	%١٧	٤	%١٣	٣،٠٠٠	٠،١٠١٢
١٥	تستخدم أدارة المعمل إشارات ضوئيه بألوان معينه للتعبير عن درجة الحراره ،حدود السيطره ،مكان السرعه وغيرها من الأمور التي تميز سرعة العمليه ومدى السيطره عليها.	٨	%٢٦	٨	%٢٦	٥	%١٧	٣	%١	٦	%٢	٣،٣	٠،١٠٥
	المتوسط العام											٣،٢٤١	٠،٠٥٤٨

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٦) يلاحظ ان فقرة رقم (١٢) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٣٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠١٠) وان الفقرة رقم (١٤) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،٠٠٠) وبانحراف معياري (١،١٠١٢) وبمتوسط حسابي عام (٣،٢٤١) وبانحراف معياري عام (٠،٠٥٤٨) .

يدل على تبني ادارة المعمل لنظام انتاجي واضح ومفهوم من قبل جميع الافراد العاملين .

هـ - التحسين المستمر :- هو العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها اجراء التحسينات المستمرة على كافة عملياتها الانتاجية من خلال ازالة الهدر وتحقيق قيمة اكبر وصولاً الى مستوى العيب الصفري .

يوضح الجدول رقم(٧) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة التحسين المستمر .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
١٦	تعمل إدارة المعمل على تحفيز و تنمية اتجاهات الأفراد نحو التطوير و التحسين لتقديم أفضل الخدمات .	٥	%١٧	٥	%١٧	١٥	%٥٠	٥	%١٧	٠	%٠	٣،٥	٠,٠٥٣
١٧	تؤمن الإداره بأن عدم وجود الأخطاء لا يعني انتفاء الحاجه إلى عمليات التحسين المستمر.	٥	%١٧	٥	%١٧	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٣،٧٣٣	١،٠٠٢
١٨	تسعى إدارة المعمل إلى نشر ثقافة إزالة الهدر (إزالة النشاطات غير الضروريه) بين العاملين .	١٠	%٣٣	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٢	%٦٦	٣	%١	٣،٥	٠،٠٠٣
١٩	تسعى إدارة المعمل على تخفيض كلف الإنتاج لتحقيق ميزه تنافسيه مقارنة بمنتجات المنافسين .	٨	%٢٦	٨	%٢٦	٧	%٢٣	٥	%١٧	٢	%٦٦	٣،٠٠	٠،٠٥٠
٢٠	نهتم كثيرا بالحصول على المواد الأوليه بكلف أقل من المنافسين .	٥	%١٧	٥	%١٧	١٠	%٢٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٣،٠٦٦	١،٠٧٠
٢١	تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تخفيض الكلف و المصاريف الأخرى من دون كلف الإنتاج المباشره .	٥	%١٧	٥	%١٧	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٣،٥	١،٧٨٠
٢٢	تسعى ادارة المعمل الى تقديم اسعار تنافسية لمنتجاتها .	٥	%١٧	٧	%٢٣	٨	%٢٦	٥	%١٧	٥	%١٧	٣،٦٦	٠،٨٧٠
٢٣	تميل إدارة المعمل الى الاهتمام المستمر بالبحث و التطوير لمواجهة التحديات المفروضه علينا من المنافسين .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٢	%٦٦	٣،٥٦	١،٠٥٧
	المتوسط العام											٣،٤٣٩٨	٠،٧٣٥

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٧) يلاحظ ان فقرة رقم (١٧) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٧٣٣) وبانحراف معياري (١،٠٠٢) وان الفقرة رقم (١٩) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،٠٠٠) وبانحراف معياري (٠،٠٥٠) وبمتوسط حسابي عام (٣،٤٣٩٨) وبانحراف معياري عام (٠،٧٣٥) ، **مما يدل على ان الادارة تسعى لتخفيض كلف الانتاج لتحقيق الميزة التنافسية**

٢

الميزة التنافسية :

أ- **الكلفة** :- وهي البعد التنافسي الاول الذي تطبقة معظم المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية ، حيث تسعى المنظمات الى ايصال السلع والخدمات باقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين .

يوضح الجدول رقم(٨) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة الخاصة بالكلفة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٢٤	تهتم الشركة بجعل تصاميم منتجاتها ذات مرونة عالية	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٤	%١٣	٧	%٢٣	٥	%١٦	٣،١٣٣	١،٠٠١٢
٢٥	بإمكاننا تلبية طلبات الزبائن المتنوعه و المتعدده .كماً ونوعاً	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٧	٣	%١	١	%٣	٣،٦٣٣	٠،٠١٧
٢٦	نمتلك القدره على الاستجابه السريعه للتغيرات في تصاميم المنتجات.	٣	%١	١٨	%٦٦	٥	%١٦	٣	%١	١	%٣	٣،٥	٠،٠١٣
٢٧	تتمتع الشركة بالمرونة المطلوبة لتطوير قدراتها على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبائن تبعاً للتغير في طلبات السوق	١٠	%٣٣	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٠	%٠	٣،٨٣٣	١،٠١٢
٢٨	تؤدي مكائن المعمل و معداتها أغراضا متعدده .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٢	%٦٦	٣،٣٣٣	٢،١٣٠
	المتوسط العام											٣،٤٨٦	٠،٨٣٤

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٨) يلاحظ ان فقرة رقم (٢٧) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٨٣٣) وبانحراف معياري (١،٠١٢) وان الفقرة رقم (٢٤) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،١٣٥) وبانحراف معياري (١،٠٠١٣) وبمتوسط حسابي عام (٣،٤٨٦) وبانحراف معياري عام (٠،٨٣٤)

مما يدل على اهتمام الادارة بجعل منتجاتها ذات مرونة عالية .

ب- **المرونة:-** ويقصد بها بمدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الانتاجي لتغيرات البيئة وعمليات الطلب ، اي لها القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة .

يوضح الجدول رقم(٩) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة الخاصة بالمرونة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٢٩	تهتم الشركة بجعل تصاميم منتجاتها ذات مرونة عالية	٣	١%	١٨	٦٦%	٥	١٧%	٣	١%	١	٣%	٢،٩٦٦	،٠١٥
٣٠	بإمكاننا تلبية طلبات الزبائن المتنوعه و المتعدده .كماً ونوعاً	٥	١٧%	٣	١%	٥	١٧%	١٠	٣٣%	٧	٢٣%	٢،٣	،٠٠١
٣١	نمتلك القدره على الاستجابه السريعه للتغيرات في تصاميم المنتجات.	٣	١%	١٨	٦٦%	٥	١٧%	٣	١%	١	٣%	٣،٤٦٦	،٢٠٠
٣٢	تتمتع الشركة بالمرونة المطلوبة لتطوير قدراتها على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبائن تبعاً للتغير في طلبات السوق	٧	٢٣%	٧	٢٣%	٧	٢٣%	٧	٢٣%	٢	٦٦%	٣،٠٦٦	،٠٠١
٣٣	تؤدي مكائن المعمل و معداتها أغراضا متعدده .	٥	١٧%	٧	٢٣%	٨	١٣%	٧	٢٣%	٣	١%	٣،٤٠٣٣	،١٠٠
	المتوسط العام											٣،٠٤٥	،٦٦٧٤

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (٩) يلاحظ ان فقرة رقم (٣١) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٤٦٦) وبانحراف معياري (٠،٢٠٠) وان الفقرة رقم (٣٠) هي اقل متوسط حسابي قدره (٢،٩٦٦) وبانحراف معياري (٠،٠٠١) وبمتوسط حسابي عام (٣،٠١٦) وبانحراف معياري عام (٠،٦٦٧٤)

مما يدل على ضعف الادارة في تثبيت طلبات الزبائن كماً ونوعاً .

جـ - **زمن التسليم :-** ويقصد به قدرة المنظمة على تسليم المنتجات او الخدمات في الوقت المحدد

يوضح الجدول رقم(١٠) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة زمن التسليم .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانح المعي
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٣٤	تتصف أوقات تسليم المنتجات في المعمل بدرجه عاليه من الموثوقيه .	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٨	%٢٦	٨	%٢٦	٠	%٠	٣،٣٣٣	٠٣
٣٥	تمتلك الشركة امكانية سرعة تطوير وتصميم منتوج جديد	٥	%١٧	٥	%١٧	٢٠	%٦٦	٠	%٠	٠	%٠	٣،٣٣٣	٥٠
٣٦	يقدم العاملين الخدمات بشكل فوري للزبائن و بدون تأخير .	١٠	%٣٣	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٠	%٠	٣،٨٣٣	١٢
	المتوسط العام											٣،٤٩٩	٢١

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (١٠) يلاحظ ان فقرة رقم (٣٦) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٨٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠١٠) وان الفقرة رقم (٣٤) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،٣٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠٠٣) وبمتوسط حسابي عام (٣،٤٩٩) وبانحراف معياري عام (٠،٠٢١)

مما يدل على سرعة تقديم العاملين للخدمات فوري وبدون تأخير .

د- **الجودة** :- تعني مطابقة المنتجات او الخدمات للمعايير التي تم وضعها مسبقاً من قبل المنظمة والعمليات ولاثبات مطابقة المنتوج للمواصفات او المعايير الموضوعة يتم استعمال ادوات يطلق عليها ادوات التحسين او ادوات الجودة .

يوضح الجدول رقم(١١) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة بالجودة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٣٧	تسعى الى ان تكون منتجات المعمل مطابقة للمواصفات القياسية العالمية	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٨	%٢٦	٨	%٢٦	٠	%٠	٣،٣٣٣	٠،٠٠٣
٣٨	تعمل على تخفيض نسبه العيوب من منتجاتها مقارنة بالمعامل والشركات المنافسة	٥	%١٧	٥	%١٧	٢٠	%٦٦	٠	%٠	٠	%٠	٣،٣٣٣	٠،٠٥٠
٣٩	تلتزم ادارة المعمل بشكل كبير في تحقيق الجودة العالية لمنتجاتها	١٠	%٣٣	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٠	%٠	٣،٨٣٣	٠،٠١٠
المتوسط العام												٣،٤٩٩	٠،٠٢١

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (١١) يلاحظ ان فقرة رقم (٣٩) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣٨٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠١٠) وان الفقرة رقم (٣٧) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،٣٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠٠٣) وبمتوسط حسابي عام (٣،٤٩٩) وبانحراف معياري عام (٠،٠٢١)

مما يدل على ان الادارة تلتزم بتحقيق الجودة لمنتجاتها .

هـ - **الابداع** :-هو تفكير بطرق جديدة للعمل ، والشخصية المبدعه هي شخصية تهتم بالتجديد واستشراق المستقبل .

يوضح الجدول رقم(١٢) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لإجابات عينة البحث على الاسئلة الابداع .

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		اتفق الى حدا ما		لا اتفق		لا اتفق تماماً		وسيط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب	تكرار	نسب		
٤٠	تشجع ادارة المعمل الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها	١٠	%٣٣	١٠	%٣٣	٥	%١٧	٥	%١٧	٠	%٠	٣،٨٣٣	٠،٠١٠
٤١	تؤيد ادارة المعمل مقترحات الافراد العاملين بشان تطوير الخطط الابداعية بقصد الافادة منها	٧	%٢٣	٧	%٢٣	٨	%٢٦	٨	%٢٦	٠	%٠	٣،٣٣٣	٠،٠٠٣
٤٢	تهتم بتطوير الاساليب الادارية والانتاجية لدعم مواقف المعمل	٥	%١٧	٥	%١٧	٢٠	%٦٦	٠	%٠	٠	%٠	٣،٣٣٣	٠،٠٥٠
	المتوسط العام											٣،٤٩٩	٠،٠٢١

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (١٢) يلاحظ ان فقرة رقم (٤٠) في الاستبيان قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدرة (٣،٨٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠١٠) وان الفقرة رقم (٤١) هي اقل متوسط حسابي قدره (٣،٣٣٣) وبانحراف معياري (٠،٠٠٣) وبمتوسط حسابي عام (٣،٤٩٩) وبانحراف معياري عام (٠،٠٢١)

مما يدل على ان ادارة المعمل تشجع الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشاكل وحلها .

ثانياً: اختبار الفرضيات

من جدول رقم (١٣) ادناه نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ابعاد الانتاج الرشيق وابعاد الميزة التنافسية

T		F		R2	R	درجات الحرجة
الجدولية	المحسومة	الجدولية	المحسومة			
١,٦٨٤	٨,٠٥٨	١,٦٩٢٨	١٤٧,٢٨٠	٠,٧٥	٠,٧٦	D.F

المبحث الثاني

اولاً :- الاستنتاجـــات

١- تشير النتائج الى ان غالبية العينة ترى يضرورة الاهتمام بتنظيم مكان العمل وفي كافة الاقسام بما يحقق تدفق المواد وسهولة الحركة للعاملين .

٢- واتضح لدينا ان ادارة المعمل تهتم وتحاول ان تطور عملها من خلال امتلاك قسم الصيانة الاجهزة والمعدات اللازمة لقيام بالصيانة المختلفة.

٣- تسعى ادارة المعمل على تبني نظام انتاجي واضح ومفهوم لجميع الافراد العاملين .

٤- ان ادارة المعمل تسعى بشكل كبير على تخفيض الكلف لتحقيق التنافس مع المنظمات الاخرى .

٥- مما يدعم فرضية البحث (الايجابية)باعتبار ان هناك علاقة ارتباط بين المتغيير المستقل (الانتاج الرشيق) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)وظهر كذلك ان هناك علاقة ارتباط متفاوتة القوة بين كل المتغيرات الثانوية للمتغير التابع (الكلفة / الجودة / المرونة/ التسليم) مع الانتاج الرشيق مما يدعم ويثبت الفرضيات الثانوية للبحث .

ثالثـــا : - التوصيات

١-ضرورة الاهتمام ادارة المعمل الى تقليل الوقت من خلال توظيف عمال ذي خبرة ومهارة عالية .

٢- ضرورة استخدام المخططات والمقايس كاشارة للمعلومات التي يجب ان تكون معروفة من قبل العاملين في المعمل

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ استمارة استبيان

نهديكم اجمل تحياتنا .....

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث بعنوان (الانتاج الرشيق وعلاقته بالميزة التنافسية) بحث ميداني لاراء مجموعة من موظفي معمل نسيج / في محافظة الديوانية ، وتعد مشاركتكم ذات اثر ايجابي في تطوير واقع المعمل واخراجه الى المستوى المطلوب .

نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سوال ،نشكـــر لكم حسن استجابتكم .

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقة غي اعمالكم

الباحثة

ايناس سعودي محمد

اولاً : المعلومات الديموغرافية

الجنس : ***ذكر*** ☐ ***انثى*** ☐

العمر : ***٢٠-٣٠*** ☐ ***٣١-٤٠*** ☐ ***٤١-٥٠*** ☐ ***٥١ فما فوق*** ☐

التحصيل الدراسي : ***اعدادية*** ☐ ***دبلوم فني*** ☐ ***بكالوريوس***

مدة الخدمة : ***١-٥*** ☐ ***٦-١٠*** ☐ ***١١-١٥*** ☐ ***١٦-٢٠*** ☐

٢١-٢٥ ☐ ***٢٦ فما فوق*** ☐