وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

علاقة التصنيع المرشيق بالميزة التنافسية

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بحث يتقدم به الطالب
حسن جميل عبد الحمزة

إشراف
أ. فارس جعباز شلاش

١٤٣٩ هـ

٢٠١٨ م

بسم الله الرحمن الرحيم

وَالْأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ
زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ مُّبَارَكَةٍ

صدق الله العلي العظيم

سورة النور / الآية : ٣٥

الإهـــــــــــداء

إلى .....

سيد الشهداء ومظلوم كربلاء ..... الإمام الحسين (عليه السلام)

إلى .....

من أستعجل الرحيل بغير وداع ..... والدي رحمة الله

إلى .....

أعز إنسان وأقربهُ لنفسي..... والدتي الحنونة

إلى .....

أحبائي ..... أساتذتي

إلى .....

أعزاءي ..... أصدقائي وأخوتي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره ، والصلاة والسلام على نبيه محمد (صلى الله عليه واله وسلم).

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الفاضل (فارس جعباز شلاش) الذي نورنا بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة في إنجاز هذا البحث .....

وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي الذي منحني الكثير من وقته لمساعدتي الأستاذ الفاضل (أحسان دهش جلاب) وكذلك أتقدم بشكري إلى صديقاي (ستار وحسام) والذين أعاناني على إكمال البحث ..

الباحث

المحتويات

المحتويات	الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	جـ
المحتويات	د
الأشكال والجداول	هـ
المقدمة	١
الفصل الأول	
مشكلة البحث . أهمية الدراسة	٢
أهداف البحث	٣
فرضيات الدراسة ـ مخطط الدراسة	٤
الفصل الثاني	
المحور الأول: مفهوم التصنيع الرشيق	٥ ـ ٦
مبادئ التصنيع الرشيق	٧
خصائص التصنيع الرشيق	٨ ـ ٩
فوائد التصنيع الرشيق	١٠ ـ ١١
الفرق بين التصنيع الرشيق والتصنيع	١٢
المتسارع	١٣ـ ١٤ ـ ١٥
انواع الهدر	١٦ ـ ١٧
المحور الثاني : مفهوم الميزة التنافسية	١٨ ـ ١٩
أهمية الميزة التنافسية	٢٠ ـ ٢١
أبعاد الميزة التنافسية	٢٢
خصائص الميزة التنافسية	
المصادر	٣٧
الكتب	٣٧
الرسائل والاطاريح	٣٨
المجلات	٤٠
الملاحق	٤١

الفصل الثالث **الجانب العملي**	
الفصل الرابع **الاستنتاجات** **التوصيات**	

الاشكال والجداول

أولاً : الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(أ)	مخطط الدراسة الافتراضية	٤
(ب)	أنواع الهدر السبعة	١٥

ثانياً : الجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	مفهوم التصنيع الرشيق	٥
٢	فوائد التصنيع الرشيق	١٠
٣	الفرق بين التصنيع الرشيق والتصنيع المتسارع	١٢
٤	مفهوم الميزة التنافسية	١٦

الملخص

يهدف البحث الى تحديد العلاقة ما بين التصنيع الرشيق والميزة التنافسية، اذ تم توزيع ٣٤ استبانة وتم استرجاعها كاملة وهي صالحة للاستخدام، اذ استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاختبار العلاقة بين التصنيع الرشيق من جهة والميزة التنافسية من جهة اخرى، وقد استخدم معامل الارتباط بغية تحقيق اهداف البحث.

ولتحليل البينات استخدما برنامج SPSS والذي من خلاله تم الحصول على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وقد اظهرت نتائج البحث وجود علاقة بين التصنيع الرشيق والميزة التنافسية، وقد تم التوصل الى جملة من التوصيات كان اهمها تشجيع ادارة المعمل على تبني نظام التصنيع الرشيق من خلال توفير مستلزمات التصنيع الرشيق، الاهتمام بالصيانة الدورية وتوفير الاجهزة والمعدات اللازمة جميعها، الاهتمام بالأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها، وجعل التصنيع مسؤولية الافراد في المنظمة.

المقدمة

يعد موضوع التصنيع الرشيق والميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة كونه يبدأ حلا الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات ومن الأليات المهمة التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات الزبائن ورغباتهم وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، ولقد ازدادت أهمية التصنيع الرشيق في القرن الحادي والعشرين لارتباطه بمجموعة من العناصر والمبادئ والابعاد التي تهدف إلى إزالة اشكال الهدر والضياع كافة ، واستبعادها في العملية الإنتاجية التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي ، وهذا ما شغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحسين الاداء في عملياتها الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتبرز أهمية الدراسة بكونها امتداداً واستكمالاً للجهود البحثية السابقة كونها ليست الدراسة الوحيدة التي جمعت بين المتغيرين ، كما ظهر ذلك في الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع . ولغرض الاحاطة بموضوع الدراسة فقد جرى تقسيمها إلى أربعة فصول يتضمن المبحث الأول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني يتضمن الإطار النظري للدراسة بشقيها التصنيع الرشيق والميزة التنافسية ، فيما خصص المبحث الثالث للجانب العملي للدراسة ، بينما جاء المبحث الرابع والأخير لكي يعرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

أن التحدي الذي يواجه منظمات اليوم هو الأسواق الديناميكية التي تتطلب الاستجابة المرنة من قبل المنتجين ، معاً يترتب عليه أن تقوم هذه المنظمات بإدارة مثل التغييرات غير المخططة بما يكسبها القدرة على تلبية طلبات السوق باستعمال التقنيات الجديدة بطريقة تخلق ميزة تنافسية لها وتمكنها من السيطرة على السوق . ومن ثم فان المنظمات التي تتبنى فلسفات التصنيع الرشيق تكون لها القدرة على تلبية طلبات الزبائن المتغيرة بصورة مفاجئة ، فضلاً عن قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية . مما تقدم يرى الباحث أن هناك عدداً من التساؤلات يمكن ان تفهم في توضيح مضامين الدراسة ؟

١. هل لدى المنظمات تصور واضح عن نظام التصنيع الرشيق ؟
٢. هل ساهم التصنيع الرشيق في تحسين الجودة وتقليل الهدر وتحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً : أهمية البحث

١. أنها جمعت بين موضوعين هما الأكثر حداثة ، لا بل أنهما ما يزالان قيد التطوير بعد أن طبق من قبل الكثير من المنظمات الصناعية المتقدمة في عالم الاعمال .
٢. تشارك هذه الدراسة في عرض بعض الادبيات التي تشكل الإطار النظري لموضوع التصنيع الرشيق وكذلك الميزة التنافسية في استعراض مداخل دراستها وأبعادها وقياسها ومتطلبات تطبيقها .
٣. تكسب هذه الدراسة أهميتها في كونها محاولة لإثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمة قيد الدراسة بشكل خاص لتبادل موضوع التصنيع الرشيق وكيفية توظيفية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات .

ثالثاً : أهداف البحث :

١. بناء تصور نظري عن التصنيع الرشيق وأبعاده المختلفة وعوامل نجاحه في المنظمات الصناعية ومدى تطبيقه فضلاً عن الميزة التنافسية والنماذج التي طرحت بخصوص هذه المواضيع والخصائص والمبادئ التي تبنى عليها .

٢. التعرف ابعاد التصنيع الرشيق وأبعاد الميزة التنافسية ومدى توافرها في المنظمة المبحوثة كذلك العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين بإبعادهما الفرعية في ضوء مخطط الدراسة الافتراضي الذي يتضمن وجود مثل هذه العلاقات .

٣. قياس العلاقة التفاعلية بين ابعاد التصنيع الرشيق ومدى مساهمة هذه العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة .

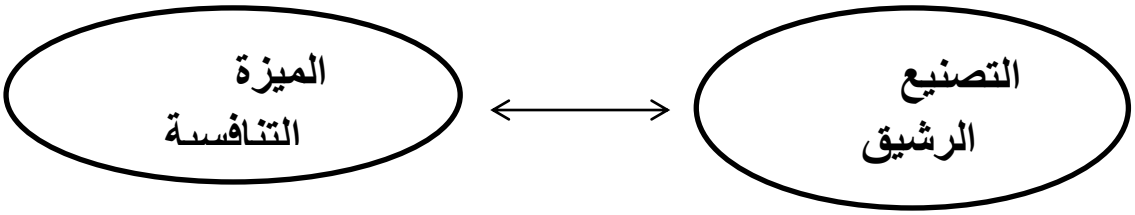
٤. قياس علاقة الأثر بين ابعاد التصنيع الرشيق وابعاد الميزة التنافسية .

رابعاً : فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التصنيع الرشيق وابعاد الميزة التنافسية .

٢. توجد علاقة تأثير بين التصنيع الرشيق والميزة التنافسية .

خامساً : مخطط البحث الافتراضي



شكل رقم (١) مخطط البحث الافتراضي

المبحث الثاني

المحور الأول

أولاً : مفهوم التصنيع الرشيق

يعد مفهوم التصنيع الرشيق من المفاهيم الحديثة والذي أصبح محور اهتمام من قبل الكثير من المنظمات وخاصة المنظمات العالمية وقد عرفه الكثير من العلماء والباحثين ومنهم

جدول رقم (١) مفهوم التصنيع الرشيق

أسم الباحث	مفهوم التصنيع الرشيق
الشمري،٢٠١٦: ٦٦	هو نظام مركز على ازالة الهدر والخطوات الغير ضرورية في سلسلته القيمة وتلبية متطلبات الزبون ومقترحاته.
النعمة، ٢٠٠٦: ٢٩	هو التدفق المستمر للمنتجات والمصحوب بطلب الزبون ، حيث يتم التخلص من كل الخطوات والإجراءات التي لا تضيف قيمة للزبون من عملية التصنيع
الحسناوي، ٢٠١٣: ٨	هو الإنتاج باقتصاد وكفاءة وعدم استعمال موارد كثيرة والاقتصاد على ما هو ضروري للمنتج النهائي .
الجرجري، ٢٠١٤: ٤٥٤	هو النظام الذي يستغل المدخلات لتوليد المخرجات نفسها التي يتم تكوينها بنظام الإنتاج الواسع التقليدي فهو يستخدم موارد بشرية قليلة في المصنع وطاقة تصنيعه قليلة واستثمار أقل في المعدات ووقت أقل لتطوير المنتج الجديد ووقت أقل للإنتاج
كبرو ، ٢٠٠٧: ٢٨٦	هو الترشيق في الإنتاج يعني التحرك نحو ازالة الهدر واشكاله كافة وتطوير العمليات بسرعة وموثوقية وانتاج منتجات بجودة عالية وكلفة منخفضة من أجل كسب المنافسة وتحقيق رضا الزبون .

العـامري : ٢٠١٢ : ٢٨	هو نظام يستعمل أقل ما يمكن من كمية الموارد المتاحة لإنتاج حجم عال من السلع العالية الجودة مع بعض التنويع .
عبـــد الوهـــاب ، العبيـــدي ، ٢٠١٣ :٥٦	هو عبارة عن نظام التصنيع والإنتاج الخالي من الهدر والفواقد التي تغير مخرجات الغير مرغوب بها .
السـمان ، ٢٠١٢ : ١٣	هو مجموع من الممارسات التي توضح كل انواع الهدر في النظام ، فهو يتنبأ بالاستخدام الاقصى للمواد ، ويستخدم مجموعة من الأساليب من (JIT) ، كايزن ، كانيان ، فرق التمكين ، ملفات الجودة ، تقليص وقت الدورة في السحب السوقي وحجم دفعة التصنيع الصغيرة ، المرونة .
محسـن والنجـار ، ٢٠١٢ : ٤٦٠	هو نظام إدارة متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المنظمة من خلال تشديده على التخلص من الهدر والضياع والاختناق من جهة ، والتحسين المستمر للعمليات من الجهة الاخرى . يوفر للزبون ما يرغب به تماماً وعلى وجه الدقة ومتى ما يرغب بدون هدر وإخفاق . ونرى ان التصنيع الرشيق هو ازالة جميع الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي والقضاء على جميع انواع الهدر والضياع.

ثانياً : مبادئ التصنيع الرشيق

تلخص (الشمري ٢٠١١ : ٧٢) مبادئ التصنيع الرشيق على النحو الآتي :

١. تخفيض حصة النشاطات التي لا تضيف قيمة .
٢. زيادة قيمة المخرجات من خلال اعتبارات منظمة لمتطلبات الزبون .
٣. تخفيض التغيير
٤. تخفيض اوقات الدورة
٥. القيام بعملية التبسيط من خلال تقليل عدد الخطوات .
٦. زيادة مرونة المخرجات
٧. زيادة شفافية العملية
٨. التركيز بصورة عامة على سيطرة العملية
٩. القيام بعملية التحسين المستمر لكافة جوانب العملية التصنيعية
١٠. المقارنة المرجعية
١١. التركيز على الزبون
١٢. ازالة الهدر

أما (الحسناوي ، ٢٠١٣: ١٧) فقد أشار إلى ذلك بالآتي :

١. تحديد القيمة بشكل دقيق من خلال تحديد المنتج أي تعريف المنتج من وجهة نظر الزبون .
٢. تصميم جدول القيمة لكل منتج من خلال تحديد الأعمال الضرورية وتميزها عن الأعمال الغير ضرورية ابتداء من تحديد المواد الأولية في وصول المنتج للزبون .
٣. تحسين العملية الإنتاجية وجعل القيمة متدفقة عن طريق ازالة الهدر في المراحل الإنتاجية كافة .
٤. نظام السحب في صيغة (JIT) بمعنى الإنتاج بالوقت المحدد وتخفيض وقت الانتظار وعدم الاعتماد على المبيعات المتوقعة .

٥. التحسين المستمر للعمليات والسعي لتحقيق المثالية من أجل التميز ما بين المنافستين .

ثالثاً : خصائص التصنيع الرشيق

يلخص (الحسناوي ، ٢٠١٣ : ١٥ – ١٦) خصائص التصنيع الرشيق على النحو الآتي:

١. ازالة النشاطات كافة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي كالمخزن والفحص وإعادة العمل لأنها لا تضيف قيمة للمنتج .
٢. استعمال تقنيات الإنتاج في حينه (JIT) الذي يسهم في تقليل المخزون عملياً.
٣. يعمل على تخفيض متطلبات المكان من خلال تقليل مساحات الانتقال.
٤. يعمل على قبول المجهزين بمسؤولية الالتزام بالمواعيد المحددة.
٥. يعمل على مرونة العمل وتقليل عدد أصناف الأعمال.
٦. يعمل على التنوع في المنتجات التي يتطلبها الإنتاج بحسب الطلب (الايمائية) مع مراعاة عدم الإضافة في كلف البديل .
٧. يجعل التحسين المستمر مسؤولية الجميع مما يحصل الاعمال أكثر وضوحاً وتحسين العمليات في مجالات التصنيع والتسويق والمحاسبة والتخطيط الاستراتيجي كافة بالإضافة إلى نقل المسؤولية إلى المستويات الدنيا .
٨. تنظيم سياق العمل وتنسيقة لمجاميع التصنيع للمنتجات المتشابهة كافة وكذلك تطوير المنتجات بشكل مستمر ومتسلسل .
٩. يجعل الاتصالات عمودية أو أفقية بين الخطوط الإنتاجية للعمل .

أما (الشمري ، ٢٠١١ : ٧٥) تشير إلى ذلك بالآتي :

١. ازالة الهدر
٢. تدفق العمليات بسرعة عالية جداً .

بينما (عبد الوهاب ، العبيدي ، ٢٠١٣ : ٥٨) فقد أشار إلى ذلك على النحو الآتي :

١. الإنتاج المتكامل بأدنى مستوى ممكن من المخزون من خلال استخدام إدارة الوقت المحدد .
٢. العلاقات الأفقية المتكاملة بتكامل سلسلة التجهيز من المواد الأولية إلى المنتج النهائي واجلال التوجه بالمشاركة مع المجهزين والموزعين.
٣. المعالجات في الوقت المحدد من خلال التحركات السريعة والموجهة إلى العمليات الإنتاجية .
٤. أوقات دورات لأوامر (الطلب) قصير الأمد كالشحن السريع وفي الوقت المطلوب ، قابليات إنتاج دفعات صغيرة بالتزامن بجداول الشحن .
٥. الإنتاج يعتمد على الأوامر بدلاً من التنبؤات حيث ان تخطيط الإنتاج يقاد بواسطة طلب الزبون أو السحب ولا يناسب تحميل الماكنة أو تدفقات العمل غير المرنة في ورشة العمل .
٦. التغيرات السريعة للمكائن والمعدات تسمح بإنتاج منتجات مختلفة من خلال وجبات إنتاج مميزة ومتقطعة .
٧. مراقبة الجودة الكلية من خلال الاستخدام الكفوء للأفراد العاملين للمكائن والمعدات وبالاعتماد على الخبرات في تحديد مواطن الخلل في الآلات وفي إصلاحها وحل مشكلات لتحسين الجودة ومنع الهدر .
٨. الوقاية من العيب بدلاً من الفحص وإعادة العمل ببناء جودة في المعالجات وتنفيذ إجراءات التغذية العكسية للجودة في الوقت الحقيقي .

ثالثاً : فوائد التصنيع الرشيق :

الفوائد العملياتية للنظم الرشيقة	الفوائد الإدارية للنظم الرشيقة	الفوائد الاستراتيجية
١- تقليص وقت الدورة (وقت الانتظار) ٢- زيادة إنتاجية العاملين والدعم الغير مباشر للعاملين والإداريين . ٣- تقليص مخزون المعالجة في أثناء العمل . ٤- تحسين الجودة . ٥- تقليص استغلال المساحة. ٦- تخفيض الاستغلال المخزوني لشراء اجزاء المواد الأولية للعمل في اثناء العمليات ، المنتجات النهائية. ٧- زيادة حاجات الزبائن . ٨- وضع الاسبقيات المتاحة للجدولة . ٩- زيادة الخدمات وجودة المنتج .	١- تخفيض أخطار المعالجات ٢- انسيابية وظائف خدمة الزبائن. ٣- تخفيض العمل الورقي في مجالات الكاتب . ٤- تقليل طلبات العاملين والسماح لنفس العدد من العاملين بمسك عدد كبير من الأوامر. ٥- توثيق بانسيابية خطوات المعالجة تمكن المصادر الخارجية بإداء الوظائف والأعمال غير الحرجة والسماح للشركة بتركيز جهودها على حاجات الزبائن.	١- الشركات الناجحة تتعلم كيفية تسويق هذه المنافع الجديدة وتدويرها. ٢- زيادة الحصة السوقية.

جدول رقم (٢) الخاص بفوائد التصنيع الرشيق

الجرجري ، خضر خليل شيخو ، استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية قضاء زاخو محافظة دهوك ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة المصارف – معهد تقني زاخو – جامعة دهوك التقنية ، اقليم كردستان العراق ، ٢٠١٤، ٤٥٨.

أما (عبد الوهاب ، العبيدي ، ٢٠١٣ : ٥٧) فقد أشاروا إلى فوائد التصنيع الرشيق بالآتي :

١. القضاء على الفواقد
٢. تخفيض حجم المخزون
٣. تعظيم التدفق والانسياب في الإنتاج
٤. نظام السحب (الإنتاج بحسب الطلب)
٥. تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن
٦. مستوى ممتاز من الجودة ومن اول مرة
٧. تحفيز العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتطويرهم ليصبحوا ذوي مهارات متعددة .
٨. الشراكة مع الموردين وبناء علاقة طويلة الأمد معهم .

رابعاً : الفرق بين التصنيع الرشيق والتصنيع المتسارع

التصنيع المتسارع	التصنيع الرشيق
١- يتقاطع مع الإنتاج الواسع من حيث تركيزه على الإيمائية الواسعة .	١- يدعم الإنتاج الواسع
٢- مرونة أكبر في إنتاج المنتجات المخطط لها	٢- يعتمد على الإنتاج المرن لتحسين التنوع في المنتوج.
٣- يكون على نطاق المنظمة	٣- يركز على عمليات العمل
٤- تشكيل المنظمات الافتراضية	٤- يركز على إدارة المجهز
٥- يركز على الكفاح في البيئة المتسمة بالتغيير المستمر وحالة اللاتأكد	٥- يركز على الاستخدام الكفوء للموارد
٦- يقر بأن تكون المنظمة ذات قدرة فاعلة على التغيير	٦- يصب في جدولة الإنتاج السلسة .

المصدر : كبرو ، رغد يوسف :" التصنيع المتسارع والمتطلبات والمرتكزات "، أطروحة دكتوراه (غ . م) ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠٠٧ ، ٢٨٦ .

خامساً : أنواع الهدر التي تخلص منها التصنيع الرشيق

من الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها التصنيع الرشيق هي ازالة الهدر إذ أن التصنيع الرشيق من معناه يسعى إلى الترشيق في الإنتاج وهذا لا يتحقق إلا من خلال التخلص من انواع الهدر كافة . ويتفق بعض الباحثين أن أنواع الهدر بالإنتاج هي :

١. الهدر الناتج من الزيادة بالإنتاج الذي يعني إنتاج أكثر مما يطلبه الزبون مما يترتب على ذلك كلف اضافية خاصة فيما يتعلق بالمنتجات التي تتلف بالمخزن .

٢. الهدر الناتج من جراء التخزين : يعد التخزين الجزء الأكبر من الهدر وهو الهدر الناتج من جراء التخزين المواد نصف المصنعة والمواد تامة الصنع مما يترتب على ذلك كلفة اضافية .

٣. الهدر جراء النقل يحدث هذا النوع من النقل جراء عمليات النقل من موقع العمل إلى أخر ولذلك تسعى المنظمات إلى تقليل مسافات النقل بين مواقع العمل من أجل ازالة هذا النوع من الهدر .

٤. الهدر جراء وقت الانتظار : يحدث هذا النوع من الهدر جراء عدم توازن الخطوط الإنتاجية وأوقات الانتظار بين المراحل الإنتاجية وهذا يؤدي إلى هدر في الوقت والاموال .

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

٦. الهدر الناتج من العيوب في المنتجات : التي تؤدي إلى الزيادة في تكاليف الإنتاج وكذلك الوقت المستغرق لإجراء عملية التفتيش وتثبيت العيوب في المنتجات .

٧. الهدر جراء الحركة : وهذا النوع من الهدر يحدث نتيجة الحركات الغير ضرورية والانتقال من عملية إلى عملية اخرى من قبل العاملين وهذا يؤدي إلى زيادة الإجهاد وضياع الوقت مما يترتب على ذلك تكاليف اضافية . (البخاري ، ٢٠١١ ، ١٤)

أما (محسن ، والنجار ، ٢٠١٢ : ٤٨٠ – ٤٨١) فقد أشاروا إلى انواع الهدر بالآتي :

١. الإنتاج الزائد : انتاج يفوق طلبات الزبائن بوقت مبكر لمواعيد طلبها ، أو إنتاج جزء قبل وجود حاجة له ، وكل ذلك فاقد وهدر يؤسس مخزون فائض وقرارات انتظار أطول .

٢. الانتظار : الوقت العاطل او الضائع ، والتخزين ، والانتظار جميعهما من الفاقد لأنها أنشطة لا تضيف قيمة . وقد يحدث الوقت الضائع عندما يترك المنتوج بدون نقل أو معالجة .

٣. النقل : الإفراط في تحريك ومبادلة المواد والمنتجات بين العمليات ومحطات العمل قد يتلف أو يلحق الضرر بجودة تلك المنتجات دون أن تضيق قيمة مهمة للزبون .

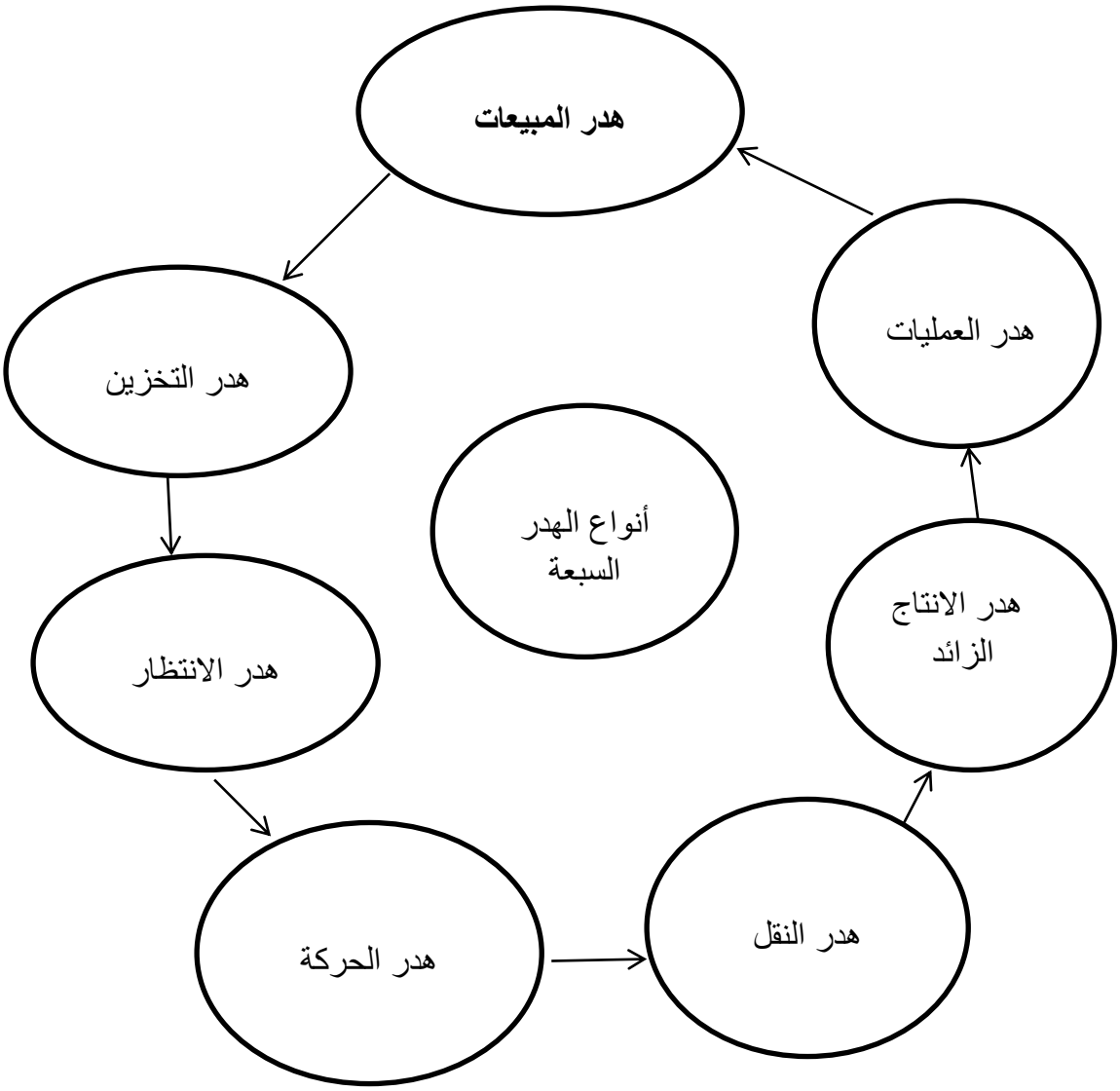
٤. المخزون : وجود المخزون الزائد نتيجة الإنتاج الزائد أو التوريد المبكر لوقت الحاجة ، لا يضيف قيمة وكما أنه لا ينهي المشكلات ، ويتطلب فضاء أكبر ، ويطيل فترة الانتظار ، ويحمل الشركة كلف خزن غير مبررة .

٥. الحركة : توجد حركات غير ضرورية زائدة للإفراد والمعدات لا تضيف أية قيمة كما هو الحال مثلاً عند البحث عن العدد والأدوات والأجزاء والتعليمات وقرارات المصادقة والاعتماد للعثور عليها . وهي من أنواع الهدر والفاقد الذي يجب التخلص منه .

٦. المعالجة التشغيلية غير المناسبة : خطوات عمل غير ضرورية لا تضيف قيمة للمنتوج ، أو استخدام معدات عالية الدقة وباهظة الثمن عندما يكفي استخدام مكائن ومعدات بسيطة تؤدي إلى زيادة الفاقد والهدر .

٧. الوحدات المعيبة : عيوب الجودة المؤدية إلى إرجاع المنتجات ، وإعطاء ضمانات المنتوج ، وإعادة عمل الوحدات المعيبة أو أتلافها ، والطاقة الضائعة للنظام ، جميع ذلك من انواع الهدر والفاقد .

ويمكن تلخيص ما ورد بالشكل الآتي



شكل رقم (٢) انواع الهدر السبعة

المصدر : (النعمة ، ٢٠٠٦ : ١٤٣)

المبحث الثاني

المحور الثاني : الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام الكثير من المنظمات وخاصة المنظمات التي تريد ان تكون رائدة في مجال عملها وقد عرفها الكثير من العلماء والباحثين ومنهم :

أسم الباحث	مفهوم الميزة التنافسية
(ابو بكر ، ٢٠٠٨ ، ١٣)	يشير مفهوم التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط.
(الطائي ،العبادي ، ٢٠٠٩ ، ٣٤٢)	وقد عرفت ايضاً بأنها تطور المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نشر المواد .
(الجميلي ، ٢٠١٤ ،٦٠)	هي ميزة أو عنصر تفوق المنظمة ، يتم تحقيقها فب حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس .
(محسن ، النجار، ٢٠٠٤ ، ٥٣)	هي قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين في السوق ويأتي هذا التفوق من خلال تطوير القدرات المميزة .
(حريجة ، ٢٠٠٤ ، ٥٥)	هي خلق نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وبالتالي تحقيق قيمة عالية للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة .
(مهيب ، ٢٠١٠ ،٥٨)	هو نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين ، وان الفكرة ترتكز في القيمة التي خلقها لتزويد الزبون بطريقة كفؤة .
(الشريفي ، ٢٠٠٥ ، ٣٨)	تطبيق نظام للمعلومات التكنلوجية وتقصد التقدم على المنافسين أي عدّها وسيلة لحصول المنظمة على المعلومات التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تحقق التفوق على المنظمات المنافسة .
(اللهيبي ، ٢٠١٤ ، ١٠٠)	هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها مركز أفضل بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى العاملة في نفس النشاط.

ثانياً : أهمية الميزة التنافسية

تزداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما يتحتم على المنظمات المختلفة تميز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم الجميع منظمات الأعمال المتطلعة لأثبات تواجدها في كل مكان .

يلخص (العاني ، ٢٠٠٤ ، ٨٢) أهمية الميزة التنافسية بالآتي :

١. تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة والمناظرة ، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
٢. كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها ، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار ، لأنها متيقنة من ان النماذج القديمة بها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع ، وأن المنافسين على علم كامل بها .
٣. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو التوجه المنظمة لاحتلال موضع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى .

اما (اللهيبي ، ٢٠١٤ : ١٠٢) فقد أشار إلى أهمية الميزة التنافسية بالآتي :

١.تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وافضلية على المنافسين. وبالتالي هي تتيح للمنظمة تحقيق نتائج عالية .
٢.تجعل المنظمة متفوقه في إداء الاعمال ، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء ، أو في الاثنين معاً.
٣.تساهم في تعطي التأثير الإيجابي في إدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل .

٤. لأنها تتسم بالاستمرارية والتجديد فهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .

٥. نظراً لكون المزايا التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها والآلاتها فأنها حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

أما (الشريفي ، ٢٠٠٥ ، ٤٠) فقد أشار إلى أهمية الميزة التنافسية بالآتي :

أهتم (Porter) بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية هي التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية مؤكدة ومتواصلة وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي .

أما (حريجة ، ٢٠٠٤ ، ٥٥) فقد أشار إلى أهمية الميزة التنافسية وذلك من خلال اعتبارها أحدى مهام إدارة العمليات التي تحتاج إلى اتخاذ عدد من القرارات الخاصة بها بهدف الوصول إلى مواصفات خاصة واداء خاص يوفر الدعم لوظيفة العمليات سواء في المنظمات الصناعية أو الخدمية .

ثالثاً : ابعاد الميزة التنافسية

١. الكلفة المنخفضة :

تعد الكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات غلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح ، وتمكن الكلفة المنظمة من منافسة الاخرين أما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات اضافية .

٢. الجودة :

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتوج أو الخدمة الوظيفية والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة لمواصفات التصميم .

وللنوعية ثلاثة ابعاد :

- **جودة التصميم** : تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتوج وفقاً لحاجاتهم .
- **جودة المطابقة** : المطابقة مع التصميم دون عيوب .
- **جودة الخدمة** : التوافق مع توقفات الزبائن ورغباتهم .

٣. الوقت :

يكون الوقت مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية خصوصاً عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة حيث يلعب الوقت دوراً هاماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتوج قصيراً ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين

- سرعة التسليم : هو القدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتوج أو الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك.
- اعتماد التسليم : مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جديداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين .

٤. **المرونة :**

لقد اصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعدما ازدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل اشباعها وتعرف المرونة بأنها الاستجابة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت .

٥. يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع كبعد من ابعاد الميزة التنافسية ولا يتفق الباحث مع ذلك لأن الإبداع لابد أن يكون مرافقاً ومستجداً في كل بعد تنافسي من الابعاد الاربعة .

(الكلكاوي ، ٢٠٠٤ ، ٤٥)

أما (أبو بكر ، ٢٠٠٨ ، ١٤) فقد أشار إلى ابعاد الميزة التنافسية بالآتي :

١. 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 أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة (IBM) التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترى السبعينات وفشلك في تحديد وإدراك أهمية السوق النامية للحاسبات الشخصية ومما تسبب في فقدانها حوالي (٩٠) بليون دولار واخطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية .

- وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة أن ادرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة علي قيمة أعلى من منافسيها .

٢. التمييز :

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها . وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز ، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التمييز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها أنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص عن الآخرين ، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى امكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتمييز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية . أما المصدر الرابع للتمييز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها .

رابعاً : خصائص الميزة التنافسية

١. الميزة التنافسية نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
٢. تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .
٣. تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
٤. تنعكس على كفاءة المنظمة لأنشطتها أو على قيمة ما يقدمه للزبون أو كلاهما .
٥. تؤثر في الزبون بإدراكه الافضلية في سلع وخدمات المنظمة وتحفيزهم للشراء منها .
٦. تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

(الجميلي ، ٢٠١٤ ، ٦٢)

ويلخص (اللهيبي ، ٢٠١٤ ، ١٠٣) خصائص الميزة التنافسية على النحو الآتي:

١. تفرد المنظمة بما تقدمه من سلع وخدمات
٢.حركية لا يفصل سكونها والمنظمة تعيش في بيئة متغيرة
٣.تشير إلى ما يميز منتجات المنظمة بأفضلية لدى الزبائن مقارنةً بالمنافسين وبهذا تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير على الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وبما يحفزهم للشراء منها .

أما (الشيخ ، ٢٠٠٤ ، ٦٠) فقد اشار إلى خصائص الميزة التنافسية بالآتي :

١.أنها تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه
٢.تكون غالباً مركزه جغرافياً
٣.تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تمتص بالفرص في المستقبل .

المبحث الثالث

الجانب العملي

التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالتصنيع الرشيق

لفقرة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
	٨	٢%	٤	١%		%		%		
	٤	١%	٨	٢%		%		%		
	٤	١%	٤	١%	٥	٤%		%		
	١	٢%	٣	٨%	٠	٩%				
	٢	٥%	١	٢%	٨	٦%	٢	%		
	٢	٥%	٢	٥%	٨	٧%	٤	١%		
	٥	٤%	٤	١%	٨	٦%	٥	٤%	١	%
	٢	٠%	٢	٥%	١	٢%	٤	١%		
	٨	٣%	٢	٨%	٤	١%		%	١	%
٠	٠	٩%	٨	٢%	٥	٤%		%		
١	٨	٧%	٢	٨%	٨	٧%	٢	%		
٢	٠	٩%	٢	٥%	٨	٣%	٤	١%		
٣	٢	٠%	٨	٢%	٨	٧%	٣	%		
٤	٢	٥%	٧	٠%	٤	١%		%		
٥	٠	٩%	٦	٧%	٥	٤%	٣	%		

١. يلاحظ من الجدول رقم (١) أن الفقرة الأولى (تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة) قد حازت على أعلى تكرار باتفاق تماماً وقدره

(١٨) وبنسبة مئوية (٥٢%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار متفق تماماً وقدره (٥) وبنسبة مئوية قدرها (١٤%).

٢. كما تبين من الجدول أن الفقرة الأولى (تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة) قد حازت على أعلى متفق تماماً وقدره (٢٠) وبنسبة مئوية (٥٨%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفترة السابقة قد حازت على أقل تكرار متفق تماماً وقدره (١١) وبنسبة مئوية (٣٢%).

٣. وكما يتضح من الجدول أن الفقرة الأولى (تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة) قد حازت على أعلى تكرار (محايد) وقدره (١١) وبنسبة مئوية (٣٢%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (محايد) وقدره (١) وبنسبة مئوية (٢%).

٤. وكما يلاحظ من الجدول أن الفقرة الأولى (تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة) قد حازت على اعلى تكرار بـ (لا أتفق) وقدره (٥) وبنسبة مئوية (١٤%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول رقم (١) أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (لا أتفق) بلغ (١) وبنسبة مئوية (٢%) .

٥. كما يبين الجدول أن الفقرة الأولى (تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة) قد حازت على أعلى تكرار بـ (لا أتفق تماماً) وقدره (١) ونسبة مئوية (٢%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول رقم (١) أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (لا أتفق تماماً) بلغ (١) ونسبة مئوية (٢%) .

التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالميزة التنافسية:

أ. الكلفة

لفقرة	اتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار	%	التكرار		التكرار		التكرار	
		%١	٥	٧ %٣		%		%		
		%٦	٠	٥ %٨		%٤				
	٢	%٥	٨	٥ ٢%٢		%		%		

يلاحظ من الجدول رقم (١) الخاص بالكلفة أن الفترة الأولى ((تسعى إدارة المعمل بإنتاج منتجات ذات تكاليف منخفضة) قد حازت على اعلى تكرار (اتفاق تماماً) وقدره (١٢) ونسبة مئوية (٣٥%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفترة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (اتفق تماماً) وقدره (٢٤) وبنسبة مئوية قدرها (١١%)ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (أتفق) وقدره (٢٥) وبنسبة مئوية (٧٣%) ، وتبين في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٨) ونسبة مئوية (٥٢%) ، ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (محايد) قدره (٢٥) وبنسبة مئوية فيها (١٤%) ، ويتبين في نفس الجدول ان الفقرة الأولى على أقل تكرار قدره (٢) وبنسبة مئوية (٥%)، وكما تبين في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (لا أتفق) وقدره (٣) وبنسبة مئوية (٨%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار وقدره (١) ونسبة مئوية (٢%).

ب. الجودة

لفقرة	اتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
	٠	%٩	٩	%٥		%١		%		
		%٠	٠	%٨		%٠				
	٥	%٤	٤	%١		%١		%		

يلاحظ من الجدول رقم (٢) الخاص بالجودة أن الفترة الأولى ((تمتلك إدارة المعمل القدرة للمنافسة على الجودة)) قد حازت على اعلى تكرار (اتفاق تماماً) وقدره (١٥) ونسبة مئوية (٤٠%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفترة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (اتفق تماماً) وقدره (٧) وبنسبة مئوية قدرها (٢٠%)ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (أتفق) وقدره (٢٠) وبنسبة مئوية (٥٨%) ، وتبين في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٤) ونسبة مئوية (٤١%) ، وكما يتبين من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (محايد) قدره (٢٧) وبنسبة مئوية فيها (٢٠%) ، وكما يتضح في نفس الجدول ان الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (محايد) قدره (٧) وبنسبة مئوية (٢٠%)، وكما يتضح في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (محايد) وقدره (٤) وبنسبة مئوية (١١%) ، وكذلك يتبين في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (محايد) وقدره (٤) ونسبة مئوية (١١%).

ج. الجدول الخاص بالمرونة :

لفقرة	اتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
	٢	%٠	٧	%٠	٠	%٩				
	١	%٣	٩	%٥		%٤		%		
	١	%٣	٦	%٧	٠	%٩				

يلاحظ من الجدول رقم (٣) الخاص بالمرونة أن الفترة الأولى ((تستطيع ادارة المعمل الاستجابة للمتغيرات في حجم الإنتاج بصورة سريعة)) قد حازت على اعلى تكرار (اتفاق تماماً) وقدره (٨) ونسبة مئوية (٢٣%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفترة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (اتفق تماماً) وقدره (٧) وبنسبة مئوية قدرها (٢٠%)، وتبين في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٩) وبنسبة مئوية (٥٥%) ، وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٦) ونسبة مئوية (٤٧%) ، ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (محايد) قدره (١٠) وبنسبة مئوية فيها (٢٩%) ، ويتضح في نفس الجدول ان الفقرة الأولى على أقل تكرار بـ (محايد) قدره (٥) وبنسبة مئوية (١٤).

د. الجدول الخاص بالتسليم

لفقرة	اتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
	٠	%٩	١	%١		%		%		
	٣	%٨	٦	%٧		%٤				
	٤	%١	٥	%٤		%٤				

يلاحظ من الجدول رقم (٤) الخاص بالتسليم أن الفترة الأولى ((تسعى ادارة المعمل إلى تسليم طلب الزبون بالوقت المناسب)) قد حازت على اعلى تكرار (اتفاق تماماً) وقدره (١٤) ونسبة مئوية (٤١%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (اتفق تماماً) وقدره (١٠) وبنسبة مئوية قدرها (٢٩%)، وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (أتفق) وقدره (٢١) وبنسبة مئوية (٦١%) ، وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٥) ونسبة مئوية (٤٤%) ، ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (محايد) قدره (٥) وبنسبة مئوية فيها (١٤%) ، وكما يلاحظ في نفس الجدول ان الفقرة الأولى على أقل تكرار بـ (محايد) قدره (٢) وبنسبة مئوية (٥%).

ه. الجدول الخاص بالإبداع :

الفقرة	اتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
	التكرار		التكرار		التكرار		التكرار		التكرار	
		%٧	٦	%٧		%٦		%		
	٣	%٨	١	%٢		%٣		%		
		%٠	٥	%٤		%٣		%١		

يلاحظ من الجدول رقم (٥) الخاص بالإبداع أن الفقرة الأولى ((تشجع ادارة المعمل الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها)) قد حازت على اعلى تكرار (اتفاق تماماً) وقدره (١٣) ونسبة مئوية (٣٨%) ، كما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة السابقة قد حازت على أقل تكرار بـ (اتفق تماماً) وقدره (٦) وبنسبة مئوية قدرها (١٧%)، وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (أتفق) وقدره (١٦) وبنسبة مئوية (٤٧%) ، وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (أتفق) وقدره (١١) ونسبة مئوية (٣٢%) ، ويتضح من الجدول نفسه أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (محايد) قدره (٩) وبنسبة مئوية فيها (٢٦%) ، وكما يلاحظ في نفس الجدول ان الفقرة الأولى على أقل تكرار بـ (محايد) قدره (٨) وبنسبة مئوية (٢٣%)، وكذلك يتضح من الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى تكرار بـ (لا أتفق) وقدره (٤) ونسبة مئوية (١١ %) وكما يتضح في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل تكرار بـ (لا أتفق) وقدره (٢) ونسبة مئوية (٥%) .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالتصنيع الرشيق

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤,٤٤	٠,٤٢١
٢	٤,٣٢	٠,٨٧١
٣	٤,٢٠	٠,٥١٥
٤	٤,٠٢٩	٠,٦٢١
٥	٣,٩٧	٠,٧١٩
٦	٣,٩٤	٠,٢٤٦
٧	٣,٥	٠,٨٢١
٨	٣,٦٤	٠,٧٥١
٩	٣,٩٧	٠,٧٠٩
١٠	٤,٠٨٨	٠,٦٢٤
١١	٣,٨٨	٠,٢٧٨
١٢	٣,٨٢	٠,٨٢٥
١٣	٣,٨٥	٠,٦٦١
١٤	٤,١٧	٠,٨٥١
١٥	٣,٩٧	٠,٨٠٢

يلاحظ من الجدول الخاص بالتصنيع الرشيق أن الفقرة الأولى ((تؤكد إدارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في أقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الإنتاجية كافة)) قد حازت على أعلى وسط حسابي قدره (٤,٤٤) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٤٢١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب . ويتضح في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل وسط حسابي قدره (٣,٥) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٨٢١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالميزة التنافسية

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالكلفة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣,٨٨	٠,٦٥٢
٢	٤,١١	٠,٤٣٢
٣	٤,٢٠	٠,٦١٧

يتضح من الجدول الخاص بالكلفة أن الفقرة الأولى ((تسعى إدارة المعمل انتاج منتجات ذات تكاليف منخفضة)) قد حازت على أعلى وسط حسابي قدره (٤,٢٠) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٦١٧) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب . وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل وسط حسابي قدره (٣,٨٨) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٦٥٢) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

٢. الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالجودة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤,١١	٠,٨٢٥
٢	٤	٠,٦٤١
٣	٤,٢٦	٠,٢٨٧

يتضح من الجدول الخاص بالجودة أن الفقرة الأولى ((تمتلك إدارة المعمل القدرة للمنافسة على أساس الجودة)) قد حازت على أعلى وسط حسابي قدره (٤,٢٦) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٢٨٧) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب . وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد

حـازت علـى أقـل وسـط حسـابي قـدره (٤) وبـانحراف معيـاري مـنخفض نسـبياً قـدره (٠,٦٤١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

٣. الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالمرونة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣,٩١	٠,٤٦١
٢	٣,٩٧	٠,٨٤٢
٣	٣,٩٤	٠,٧١٢

يتضـح مـن الجـدول الخـاص بالمرونـة أن الفقـرة الأولـى ((تسـتطيع إدارة المعمـل الاسـتجابة للمتغيـرات فـي حجـم الإنتـاج بصـورة سـريعة)) قـد حـازت علـى أعلـى وسـط حسـابي قـدره (٣,٩٧) وبـانحراف معيـاري مـنخفض نسـبياً قـدره (٠,٨٤٢) فعلنـا انسـجام الاسـتجابات فـي هـذا الجانـب . وكمـا يلاحـظ فـي نفـس الجـدول أن الفقـرة الأولـى قـد حـازت علـى أقـل وسـط حسـابي قـدره (٣,٩١) وبـانحراف معيـاري منخفض نسبياً قدره (٠,٤٦١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

٤. الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالتسليم

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣,٧٣	٠,٨٨٥
٢	٤,٠٢٩	٠,٤١٩
٣	٣,٧٣	٠,٨٧١

يتبـين فـي الجـدول الخـاص بالإبـداع أن الفقـرة الأولـى ((تشـجع إدارة المعمـل الافـراد المبـدعين ذوي القـدرة علـى تشـخيص المشـكلات وحلهـا)) قـد حـازت علـى

أعلى وسط حسابي قدره (٤,٠٢٩) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٤٦٩) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب . وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل وسط حسابي قدره (٣,٣٧) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٨٧١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

٥. الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالإبداع

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤,١١	٠,٨٢٥
٢	٤	٠,٦٤١
٣	٤,٢٦	٠,٢٨٧

يتضح من الجدول الخاص بالجودة أن الفقرة الأولى ((تمتلك إدارة المعمل القدرة للمنافسة على أساس الجودة)) قد حازت على أعلى وسط حسابي قدره (٤,٢٦) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٢٨٧) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب . وكما يلاحظ في نفس الجدول أن الفقرة الأولى قد حازت على أقل وسط حسابي قدره (٤) وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (٠,٦٤١) فعلنا انسجام الاستجابات في هذا الجانب .

معامل الارتباط بين التصنيع الرشيق والميزة التنافسية

الميزة التنافسية / التصنيع الرشيق	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع
التصنيع الرشيق	**0.432**	**0.51**	**0.488**	**0.629**	**0.551**

جميع العلاقات معنوية عند مستوى ١% وهي متوسطة القوة

من خلال دراسة الجدول أعلاه نلاحظ الآتي

١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وبعد الكلفة ، إذا بلغ معامل الارتباط (r=0.432) وهو معنوي بدرجة (p≤0.01) وهذا يعني اهتمام الشركة العامة للنسيج في بابل بالتصنيع الرشيق تؤدي إلى تخفيض الكلفة . ويلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وبعد الجودة ، إذ بلغ معامل الارتباط (r=0.51)وهو معنوي بدرجة (p≤0.01) وهذا يعني اهتمام الشركة العامة للنسيج في بابل بالتصنيع الرشيق يؤدي إلى تحسين الجودة . كما تبين من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وبعد المرونة ، إذ بلغ معامل الارتباط (r=0.488) وهو معنوي بدرجة (p≤0.01) وهذا يعني اهتمام الشركة العامة للنسيج في بابل بالتصنيع الرشيق يؤدي إلى زيادة المرونة.
كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وبعد التسليم إذ بلغ معامل الارتباط (r=0.629) وهو معنوي بدرجة (p≤0.01) وهذا يعني اهتمام الشركة العامة للنسيج في بابل بالتصنيع الرشيق يساعد على التسليم بالوقت المحدد . كما يلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الرشيق وبعد الابداع إذ بلغ معمل الارتباط (r=0.551) وهو معنوي بدرجة (p≤0.01) وهذا يعني اهتمام الشركة العامة للنسيج في بابل بالتصنيع الرشيق يؤدي إلى تحقيق الإبداع.

المبحث الرابع

الاستنتاجات

١- تبين ان هناك قابلية من قبل ادارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في اقسام المعمل جميعها وعلى مراحل العملية الانتاجية كافة.

٢- اتضح ان ادارة المعمل تعنى بترتيب مكان العمل وخزن المواد في اماكنها المخصصة.

٣- كما تبين ان هناك قابلية من قبل ادارة المعمل تعنى بنظافة مكان العمل باستمرار لتامين بيئة عمل صالحة وصحية للعاملين.

٤- كما يلاحظ ان المعمل يمتلك افراد من ذوي المهارات والخبرات الفنية العالية يتوقون بان عملية التحسين مسؤولية الجميع.

٥- اتضح ان المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية منهاجا ثابتا للعاملين في قسم الصيانة.

٦- تبين ان ادارة المعمل تسعى الى عرض سعر منخفض او اقل من المنافسين من خلال تخفيض كلفة الانتاج.

٧- يلاحظ ان ادارة المعمل تسعى الى تقديم منتجات ذات جودة عالية باستمرار وبما يحقق رضا الزبون.

٨- اتضح ان ادارة المعمل تسعى الى تقديم منتجاتها وخدماتها بحسب كلب الزبون وبدرجة اعلى من مستوى توقعاته.

٩- تبين ان ادارة المعمل تمتلك القدرة على تسليم المنتجات بسرعة او في وقت انتظار قليل.

١٠- اتضح ان ادارة المعمل تهتم بالأشخاص الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابداع والتطوير السريع للمنتجات.

التوصيات

١- تشجيع ادارة المعمل على تبني نظام التصنيع الرشيق من خلال توفير مستلزمات التصنيع الرشيق.

٢- الاهتمام بالصيانة الدورية وتوفير الاجهزة والمعدات اللازمة جميعها.

٣- نوصي ادارة المعمل بإنتاج منتجات ذات تكاليف منخفضة.

٤- الاهتمام من قبل ادارة المعمل بالاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية من خلال التغير في حجم الانتاج وجودته بصورة سريعة.

٥- الاهتمام بالأفراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.

٦- جعل التصنيع الرشيق مسؤولية الافراد في المنظمة.

المصادر

اولاً- القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب

١- ابـو بكـر، مصـطفى محمـود، " المـوارد البشـرية ومـداخل تحقيـق الميـزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الاسكندرية، ٢٠٠٨.

٢- الطـائي، يوسـف حجـيم سـلطان والعبـادي، هاشـم فـوزي دبـاس، " التسـويق الالكترونـي"، ط١، مؤسسـة الـوارق للنشـر والتوزيـع، عمـان، الاردن، ٢٠٠٩.

٣- محسـن، عبـد الكـريم والنجـار، صـباح مجيـد، " ادارة الانتـاج والعمليـات"، ط ٣، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ٢٠٠٩.

٤- محسـن، عبـد الكـريم والنجـار، صـباح مجيـد، " ادارة الانتـاج والعمليـات"، ط ٤، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٢.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

١- حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة، رسالة ماجستير. كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، ٢٠٠٤.

٢- الكلكاوي، احمد حميد كريم، العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.

٣- العاني ،علي فائق جميل ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٤ .

٤- الشريفي ، علي كاظم حسين محل، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية للشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٢٠٠٥.

٥- النعمة ، معتصم هود محمد صالح ، دور مكونات رأس المال الفكري في امكانية اقامة مرتكزات التصنيع الرشيق : دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٦.

٦- كبرو، رغد يوسف : "التصنيع المتسارع والمتطلبات والمرتكزات "، أطروحة دكتوراه (غ. م)، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٧: ٢٨٦.

٧- مصيحب ، محسن رشيد ، تأثير علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تحليله وصفية لعينة من العاملين في المستشفيات

العامة في بغداد " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ٢٠١٠.

٨- الشمري ، خولة راضي عذاب، العلاقة التفاعلية بين التصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١١.

٩- العامري، هدى هادي حسين، إمكانية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، ٢٠١٢.

١٠- الحسناوي ، جميل شعبة ذيبان، ابعاد الانتاج الرشيق وأثرها في ابعاد اداء العمليات : دراسة استطلاعية تحليليه لآراء عينة من المديرين في معمل سمنت الكوفة"، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، ٢٠١٣.

١١- الجميلي ، طه علي نايل، اثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية : دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية "، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، ٢٠١٤.

١٢- الجرجري، خضر خليل شيخو ، استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة : دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في قضاء زاخو/ محافظة دهوك "، رسالة ماجستير ، قسم إدارة المصارف – المعهد التقني / زاخو – جامعة دهوك التقنية – اقليم كردستان العراق ، ٢٠١٤.

١٣- اللهيبي ، عمار عبد الله رميض، انعكاسات مضامين ادارة الجودة الشاملة على تحقيق ابعاد إدارة الانتاج العمليات التنافسية : دراسة ميدانية في شركة كركوك للمشروبات الغازية والعصائر والمياه

الصحية" ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الجنان ، ٢٠١٤.

رابعاً : المجلات

١- السمان ، ثائر احمد سعدون ، التكامل بين انظمة ادارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعال حوارات فلسفية ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ١٠٩، ٣٤، ٢٠١٢.

٢- العبيدي ، السيد رأفت عاصي ، محمد عبد الوهاب : دور متطلبات التصنيع الرشيق في تعزيز عمليات التسويق الريادي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، ١٠، ٣٠، ٢٠١٣ (٥٣ – ٦٩).

الملاحق

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين ايديكم استمارة استبانة التي هي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال والموسومة (**دور التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية**) دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل النسيج في بابل وقد وقع الاختيار على هذا المعمل بوصفه ميدانا للدراسة لما لهذا المعمل من اثر كبير في المجتمع وكذلك لانسجامه مع اهداف الدراسة الحالية كما تعتبر هذه الاستمارة قياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، لذا فان تفضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق اهداف هذه الدراسة، علما بان الاجابة تستعمل لأغراض علمية بحته.

نشكركم سلفا لتعاونكم معنا ..... ومن الله التوفيق.

المشرف العلمي	الطالب
أ. م. فارس جعباز شلاش	حسن جميل عبد الحمزه

	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	توكد ادارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في اقسام المعمل جميعها وفي مراحل العملية الانتاجية كافة.					
٢	تعنى ادارة المعمل بترتيب مكان العمل وخزن المواد في اماكنها المخصصة.					
٣	تعنى ادارة المعمل بنظافة مكان العمل باستمرار لتأمين بيئة عمل صالحة وصحية للعاملين.					
٤	تقوم ادارة المعمل بأجراء عمليات الصيانة الوقائية بوصفه منهجا ثابتا باستمرار.					
٥	تتبنى ادارة المعمل سياسة الانضباط الذاتي بوصفه اسلوبا صحيحا لإدارة العمل.					
٦	تطبيق ادارة المعمل برامج صيانة منتجة وشاملة في اقسام المعمل جميعها.					
٧	تقوم ادارة المعمل باشراك فرق الصيانة بدورات تدريبية لتحسين ادائهم ومهاراتهم وتطويرها.					
٨	يمتلك قسم الصيانة الاجهزة والمعدات اللازمة جميعها للقيام بواجباته.					
٩	تتبنى ادارة المعمل سياسة اجراء عمليات الصيانة من اجل المحافظة على المكائن والمعدات وتقليص معدل عطلاتها وتوقفاتها.					
١٠	تعد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية منهاجا ثابتا للعاملين في قسم الصيانة					
١١	تسعى ادارة المعمل الى نشر ثقافة ازالة الهدر (النشاطات غير الضرورية) في المراحل الانتاجية جميعها.					
١٢	تقوم ادارة المعمل على تشجيع الافكار وتحفيزها والمقترحات المقدمة من العاملين لاسيما التي تحسن العملية الانتاجية.					
١٣	تعمل ادارة المعمل الى تحسن متطلبات التحسين المستمر سواء كانت مادية او بشرية.					
١٤	يمتلك المعمل افرادا من ذوي المهارات والخبرات الفنية العالية يؤمنون بان عملية التحسين المستمر مسؤولية الجميع.					
١٥	تحرص ادارة المعمل على تصنيع الكميات المحدودة من المنتجات التي يطلبها الزبائن في الوقت المحدد تجنبا لمشاكل الهدر الناتج عن الافراط في الانتاج.					
١٦	تسعى ادارة المعمل بإنتاج منتجات ذات تكاليف منخفضة.					

١٧	تؤكد ادارة المعمل على الاستعمال الاقل للموارد المتاحة من اجل تقليل التكاليف الى حدها الادنى.					
١٨	تسعى ادارة المعمل الى عرض سعر منخفض او اقل من المنافسين من خلال تخفيض كلفة الانتاج.					
١٩	تمتلك ادارة المعمل القدرة للمنافسة على اساس الجودة.					
٢٠	تعنى ادارة المعمل بتقديم منتجات ذات موثوقية عالية تلبي احتياجات الزبائن.					
٢١	تسعى ادارة المعمل الى تقديم منتجات ذات جودة عالية باستمرار وبما يحقق رضا الزبون.					
٢٢	تستطيع ادارة المعمل الاستجابة للتغيرات في حجم الانتاج بصورة سريعة.					
٢٣	تسعى ادارة المعمل الى تقديم منتجاتها بحسب وخدماتها بحسب طلب الزبون وبدرجة اعلى من مستوى توقعاته.					
٢٤	تمتلك ادارة المعمل القدرة على انتاج منتجات ذات مواصفات واسعة النطاق ضمن التسهيلات نفسها.					
٢٥	تسعى ادارة المعمل الى تسليم طلب الزبون بالوقت المناسب.					
٢٦	تؤمن ادارة المعمل ان السرعة في التسليم تساعد في بناء سمعة جيدة لها وكسب رضا الزبون					
٢٧	تمتلك ادارة المعمل القدرة على تسليم المنتجات بسرعة او في وقت انتظار قليل.					
٢٨	تشجع ادارة المعمل الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.					
٢٩	اكون عادة من الاشخاص الاوائل الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابداع والتطوير السريع للمنتجات.					
٣٠	تؤيد ادارة المعمل مقترحات الافراد العاملين بشأن الخطط الابداعية بقصد الافادة منها.					