



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الانتاج الرشيق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية

بحث تقدم به الطالب
عباس نجاح صعصع عكرب

الى

مجلس قسم ادارة الاعمال بكلية الادارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة

البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف

أ . م الهام نعمة كاظم الحسيني

١٤٤٢ هـ . ٢٠٢١ م



(هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ
ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ
وَالِيَهُ النُّشُورُ)

صدق الله العلي العظيم

سورة الملك / الآية ١٥

الاهداء

إلى ...

من ستظل ذكراه تشع في طريقي ... والدي

إلى.....

نبع الحنان وعنوان الإيثار والعطاء ... والدتي

إلى

من قاسموني الجهد والعناء في انجاز هذا البحث

زملائي - أصدقائي - أخوتي

إلى

بلدي المفدى ... العراق

لهؤلاء كلهم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

وأنا انتهي من كتابة هذا البحث بفضل الله تعالى، لا يسعني إلا ان اتقدم
بعظيم شكري إلى استاذتي الفاضلة (الدكتورة الهام نعمة كاظم الحسيني) التي
أحاطتني برعايتها واهتمامها طيلة مدة كتابتي للبحث فكانت لتوجيهاتها السديدة
أعظم الأثر في إخراج هذا البحث بالشكل الذي هو عليه، فجزاها الله عني خيراً
في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى عمادة كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال
وأساتذتها المحترمين.

ولا يسعني أيضاً إلا أتقدم بالشكر إلى مكتبة الكلية وموظفيها لما أبدوه لي من
مساعدة في إتمام هذا البحث.

الباحث

قائمة المحتوى

الصفحة	الموضوع
١	الاهداء
٢	شكر وتقدير
٤	المقدمة
٥	منهجية البحث
٧	المبحث الاول: الانتاج الرشيق
١٢	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
٢٠	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
٢٨	الاستنتاجات والتوصيات
٢٩	المصادر والمراجع
٣١	استمارة الاستبيان

المقدمة

ان الانتاج الرشيق تم استخدامه من قبل العديد من الشركات الصناعية من اجل الحد او القضاء على اشكال الهدر . اذ ان فلسفته قائمة على ترشيح المواد الاولية في سبيل الحصول على المخرجات ذاتها فضلا عن ازلت كل اشكال الهدر.

وفي ضوء التطورات الحاصلة في مجال الصناعة برز لدى الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء السعي ليس فقط لامتلاك المزايا التنافسية المعروفة وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، ووقت التسليم) بالسعي لاستدامة هذه المزايا الامر الذي دفعهم الى البحث عن مفاهيم واساليب جديدة تعمل على استدامة هذه المزايا ولعل الانتاج الرشيق يعد أحد الاساليب.

تحتوي هذه الدراسة اربعة فصول حيث الفصل الاول يمثل منهجية البحث اما الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة ويتكون من مبحثين المبحث الاول يوضح الانتاج الرشيق اما المبحث الثاني يعرف بالميزة التنافسية واما الفصل الثالث يحتوي على الجانب العملي والفصل الرابع يحتوي على الاستنتاجات والتوصيات

منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث النقاط التالية:

اولا : مشكلة البحث

في ظل التطورات الحاصلة في العالم بالنسبة إلى منظمات الأعمال وخاصة الانتاجية منها و التنافس الحاصل بينها سواء بالنسبة إلى مدخلاتها او مخرجاتها يعتبر موضوع الانتاج الرشيق المواضيع الحديث الذي اخذت كثير من المنظمات الإنتاجية العالمية تطبيق حتى تتميز بين أقرانها في عملياتها و تخفيض تكاليفها وزيادة ارباحها يمكن أن نحدد مشكله هذا الدراسة بالتساؤلات التالية

١. مدى تطبيق الإنتاج الرشيق بجميع ابعاده في المنظمة ؟

٢. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المزايا التنافسية بالنسبة للمنظمة ؟

٣. ماهي نوعية علاقة الارتباط بين الإنتاج الرشيق كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع؟

ثانيا : اهمية البحث

تهتم هذه الدراسة من خلال تقديم اطار عملي ونظري للتعريف بالإنتاج الرشيق والمميزة التنافسية ومدى اهتمام المنظمة للاستفادة باعتبار الموضوع من المواضيع انية التطبيق في المنظمات الانتاجية

ثالثا: اهداف البحث يهدف البحث إلى تحديد كل مما يأتي :

١- التعرف على المنظمة ومدى اهتمامها بتطبيق الانتاج الرشيق بجميع ابعاده ومدى قدرة

المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية

٢- معرفة مدى علاقة الارتباط بين المتغيرين الإنتاج الرشيق كمتغير مستقل والميزة

التنافسية كمتغير تابع

٣- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن يستفاد منها المنظمة المبحوث

في مصنع نسيج الديوانية

رابعاً : اسلوب جمع البيانات والمعلومات والبحث

استطاع الباحث أن يقوم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا البحث بالنسبة للمتغيرين ففي الجانب النظري تمكن الباحث المادة النظرية والمتغيرين من بعض المؤلفات حول الموضوع وبعض رسائل الماجستير غير المنشورة وبعض البحوث والدوريات العلمية المجالات اضافة الى بعض المواضيع المنشورة على الشبكة الدولية (الانترنت) اما في الجانب العملي للبحث فقد استهدف الباحث استمارة استبيان (استبانة) كأداة للبحث لغرض جمع المعلومات والبيانات من افراد عينة البحث لمعرفة آرائهم حول متغيرات البحث والتي خضعت للتحليل للحصول على النتائج التوصل الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

اما بخصوص اسلوب البحث فكان اسلوب تحليلي استنتاجي التوصل الى واقع تطبيق المتغيرين في المنظمة المبحوثة والعلاقة بينهم

خامساً: فرضية البحث

انطلق الباحث لغرض التوصل إلى نتائج تؤدي الى الاستنتاجات وتحقيق اهداف البحث من الفرضية الرئيسية التالية :

(توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات طبيعة معنوية بين الإنتاج الرشيق والميزة التنافسية)

١) توجد علاقة ارتباط ايجابي ذات طبيعة معنوية بين الإنتاج الرشيق وانخفاض التكلفة.

٢) توجد علاقة ارتباط ايجابي ذات طبيعة معنوية بين الإنتاج الرشيق والمرونة.

٣) توجد علاقة ارتباط ايجابي ذات طبيعة معنوية بين الإنتاج الرشيق ووقت التسليم.

٤) توجد علاقة ارتباط ايجابي بين الإنتاج الرشيق والجودة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

كان مجتمع البحث يمثل قسم النسيج فقط في مصنع نسيج الديوانية وكان عدد هذا المجتمع ٢٧٦ فردا اما بخصوص عينة البحث فقد قام الباحث بسحب عينة عشوائية من أصل عدد افراد مجتمع البحث وكانت هذه العينة بعدد ٣٠ فردا اي ان تكون أكثر من ١٠%.

المبحث الأول

الانتاج الرشيق

مفهوم الإنتاج الرشيق

يعد مفهوم الانتاج الرشيق من المفاهيم الحديثة والذي أصبح محور الاهتمام من قبل الكثير من المنظمات وخاصة المنظمات العالمية وقد عرف الكثير من العلماء والباحثين:

يعني ازاله الهدر والنشاطات الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة للعمليات والأعمال في كل جزء منها. (الحسناوي، ٢٠١٣: ٩)

هو نظام انتاج جديد يسعى إلى زيادة المخرجات على المدخلات وهو يسعى الى تقليل الهدر والاستجابة السريعة والفورية لطلبات الزبائن وكذلك التنوع في العمليات الإنتاجية.

(العامري، ٢٠١٢: ٢٨)

اهداف الانتاج الرشيق

١. الغاء الهدر في الانتاج.

٢. الجودة وتحسين الإنتاجية.

٣. تقليل وقت الأوامر اللوجستية.

٤. زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

(الطائي و العبادي، ٢٠٠٩، ٣١٨)

مبادئ الانتاج الرشيق

(١) ثقافة الافراد العاملين

(٢) التركيز على الزبون

(٣) ازاله الهدر واشكال الضياع كافة

(٤) تنظيم مقاييس موقع العمل وتوحيدها.

(الجريري، ٢٠١٣، ٤٥)

فوائد الإنتاج الرشيق

يتميز الإنتاج الرشيق بعدد لا بأس به من الفوائد التي تعود على المنظمة بالربح والمكاسب المادية والمعنوية ومن ضمن تلك الفوائد ما يأتي :

١. **التخصص** : والتخصص هنا فائد عظيمة تعود على المؤسسة حيث تشتهر ويعرف اسمها بنجاحها في تطوير وصناعة ونتاج منتج او سلعة أو خدمة ما بعينها تتفوق فيها عن غيرها من الشركات العامة الشاملة التي تعمل بعشوائية .
٢. **المرونة**: الإنتاج الرشيق يعمل وفق سياسة واضحة وتتميز بقدر كبير من المرونة في التعامل مع الجمهور .
٣. **انخفاض التكاليف**: اذا اتبعت المؤسسة سياسة الإنتاج الرشيق مناسبة فأنها لا محالة ستوفر الكثير من الهادر وتستفيد بكل وامكاناتها مما يساعد كثيرا على خفض تكاليف الإنتاج .
٤. **الجودة العالية** : تتميز المنتجات والخدمات الناتجة عن شركة عن شركة تتبع نظام الإنتاج الرشيق بجودتها العالية مقارنة بغيرها من الشركات التي تعمل بعشوائية.
٥. **انخفاض المخزون**: الكثير من الشركات ما تعاني من مشكلة امتلاء المخازن بالبضاعة و السلع والمواد الخام لكن سياسة نظام الإنتاج الرشيق تساعد كثيرا على تحقيق أقصى استفادة لترويج المنتج والربحية
٦. **تقليل فترة الانتظار**: في كثير من الأحيان ما يطلب العملاء سلعة ما من شركة المصنعة فتخبرهم انها ليس لديها مخزون مناسب الان وعليهم أن ينتظروا فتره معينة حتى يتم انتاج كم مناسب يكفي توزيعه على السوق بالكامل أما في سياسة نظام الإنتاج الرشيق لا تحتاج الشركة لوضع قوائم انتظار او ستقل تلك الفترات بشكل كبير للغاية ما يحسن العملية البيع والرواج التجاري.

<https://www.almrsal.com/post/٥٥٢٩٤٨>

ابعاد الإنتاج الرشيق : (الحسناوي، ٢٠١٣، ٢٦)

١. تنظيم مواقع العمل

٢. الصيانة المنتجة

٣. التحسين المستمر

٤. مجرى القيمة

٥. كانبان

٦. الانتاج في حينه

١- تنظيم موقع العمل

أن (S٥) احدى اهم الابعاد الأساسية التي يركز عليها للإنتاج الرشيق التي هي من منهجية لتنظيم وتصنيف وتطوير بيئة العمل انتاجية مستمرة تتضمن خمس ممارسات الموقع العمل وهذه الممارسات تمثل خمسة مصطلحات مترابطة وكلها تبدأ بحرف (S) التي تصف القوى العاملة الباعثة على سيطرة المرئية والانتاج الرشيق.

٢ - الصيانة المنتجة الشاملة

كذلك تعد الصيانة المنتجة الشاملة الأبعاد الرئيسية للإنتاج الرشيق وتسمى الصيانة الوقائية الشاملة أن الصيانة المنتجة الشاملة هي عملية صيانة المعدات والأجهزة والمكائن التي تقع على عاتق الافراد العاملين الذين يعملون عليها من اجل اكتشاف العطلات حالة حدوثها وهذا يتطلب تدريب الافراد العاملين المشغلين للمكائن بشكل مستمر وكذلك المشاغبين المكان بشكل مستمر كذلك مهارات فنية لعملية الصيانة لها من أجل تحسين أداء العمليات.

٣- التحسين المستمر

ان التحسين المستمر احد الأبعاد المهمة في الإنتاج الرشيق وهو يمثل القاعدة الرئيسية من اجل تبني الانتاج الرشيق ويعد اساس نجاح المنظمات مهما كان المستوى الذي وصلتة المنظمة فانه يبقى مجالاً للتحسين المستمر لان الوقوف عند مستوى معين يسمح للمنافسين بتجاوز المستوى الذي وصلت اليه المنظمة ولتحقيق التحسين المستمر لابد من الدعم الإدارة العليا وتوفير الرؤية طويلة الأجل مشاركته العاملين كافة في المنظمة بالإضافة إلى تبني المنظمة للهياكل الضرورية والداعمة التي تتعلق بالإدارة و التدريب وتوزيع المواد و نظام المكافأة والحوافز.

٤- مجرى القيمة

يعد مجرى القيمة من العناصر او الابعاد الرئيسية التي يركز عليها نظام الانتاج الرشيق اذ ان لبعده مجرى القيمة منافع عديدة يذكر منها :

- ❖ يمكن من خلالها تمييز الهدر وتشخيصية مصدرها أيضا.
- ❖ يساعد على تكوين قاعده لتطبيق الرشيق في العملية الانتاج.
- ❖ تساعد على معرفة التدفق التشغيلي للعملية الإنتاجية وفهمه.
- ❖ تساعد على معرفة النشاطات الضرورية وغير الضرورية للعمليات التدفق الانتاجي وفهمها.

٥- كانبان

كانبان واحد من الأبعاد الرئيسية في الإنتاج الرشيق وهو يعني كلمة يابانية معناها (البطاقة) تستعمل هذه البطاقة في السيطرة على عمليات التدفق المنتجات داخل مصنع وهناك قوائم عامة لنظام البطاقات مصممة لتسهيل عملية تدفق المواد مع بقاء على مستوى التخزين.

٥- الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

البعء السادس للإنتاج الرشيق الإنتاج في الوقت المحدد أو الإنتاج في حينها أو الإنتاج الانبي اذ وضح بأن الإنتاج في حينه هو أحد أهم الأبعاد الرئيسية المهمة في الإنتاج الرشيق وهو ذلك النظام الذي تتم فيه حركة الأعداد المنتجات في الوقت المطلوب مما يؤدي إلى تخزين الصفري والعيوب الصفريه مقابل إنتاج الكميات المطلوبة بجوده عالية أي أن الفكرة الأساسية لهذا النظام هي. إنتاج الوحدات اللازمة بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد فقد لخص اهداف الإنتاج.

المبحث الثاني الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحاضر تواجه جميع المنظمات قوة التنافسية شديدة ومختلفة في جميع الأسواق لأنه من الصعب أن تجد تعمل وتسيطر على الأسواق لوحدها دون وجود منظمات منافسة لها سواء كانت هذه المنظمات تقوم بتقديم منتجات مماثلة أو منتجات بديله لذلك فان المنظمات التي ترغب في النجاح والتفوق والصمود امام منافسه او مجاراتها لا بد لها من أن تقوم بإيجاد ميزه تنافسية تميزها عن بقية المنظمات.

حيث تعرف الميزة التنافسية بانها القدرة على تقديم منتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الاخرين داخل الأسواق بما يحقق اشباع و ارضا الزبائن (الصميدعي ويوسف ، ٢٣٤، ٢٠١١). كذلك تعرف بانها القدرة على خلق قيمة افضل لزيائنها وارباح مجزية لنفسها فالتمايز في المزايا المعروفة و التكلفة و مزايا الوظيفية تضيف مكانه المنظمة في هذه الصناعة و بانها الرائدة في التكلفة او التميز (الصميدعي ويوسف، ٢٣٤، ٢٠١١) وأيضاً تعرف بانها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة نتائج قيم و منافع للعملاء تزيد عما مقدمه المنافسون او يوكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون و من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الاخرون (احمد، ٢٠٠٩، ٣١٨). وتعرف أيضا بانها محاولة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استراتيجية التمايز لتقديم اقصى قيمه الزبون بصورة متفرد عن المنافسون او من خلال استراتيجية قياده التكلفة سواء على المستوى الواسع في الصناعة او على المستوى الضيق لأحد الأسواق المستخدمة او من خلال استراتيجية التركيز (الريبعاوي والعنكي وعباس، ٢٢٧، ٢٠١٠). وتعرف ايضا بانها قدره المنظمة على صياغه و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل في بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل في الموارد الفنية والمادية والتنظيمية المعلوماتية بالإضافة الى قدرات والكفاءات التي

تمتلكها المنظمة (السلمى ١٠٤، ١٩٩٨) وتعرف أيضا بأنها القدرات و المعارف التي تمتلكها المنظمة و التي يصعب على المنافسون تقليدها او الحصول على مثلها علاوة على القضايا المعنوية في داخل الشركة و التي تمثل مدى قوة العلاقة بين الافراد و تماسك جماعات العمل وحرصهم على مصالح الشركة التي ينتمون اليها وسمعتها ونظرة المجتمع لها او الصورة الذهنية لدى الجمهور عنها.

(<https://www.iasj?FUNC=fulltext&ALD=٣٣٦١٨>)

(التحليل الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية).

و يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها مهاره او تقنيه او مورد متميز تمتلكه المنظمة و يصعب الحصول عليها او تقليدها و تقديم منتجات أكثر فاعلية وكفاءه الزبائن و تطبيق استراتيجيات التي تجعلها افضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس نشاط المنظمة حيث تقوم.

اهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات ويمكن تحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق استراتيجية التكلفة او التميز.

اهمية الميزة التنافسية أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا اذ يقضي المديرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع مكونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مستقبل منظماتهم.

وقت الشده العقود الأخيرة البحث والتركيز في هذا الموضوع واخذت المنظمات في التنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول الى اسرار امتلاك الميزة التنافسية او البحث عن سبل ادامتها كالحصول على مصدر الموارد النادرة او التوصل الى اسلوب في ادارة التنظيم و غيرها

و يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية بما يأتي :

١. تعد السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظر.

٢. كونان هنا تمثل مع يارا وتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها تمثل معيارا نحو توجه المنظمة احتلال موقع قصر في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر منافسيها.

٣. تزداد اهمية الميزة التنافسية في العالم اليوم مع ازدياد حده المنافسة بين المنظمات من ما في حد تم على المنظمات المختلفة تميز نفسها اغتصاب ارضيه جديده في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لأثبات تواجدها في كل مكان (الطائي و العبادي، ٢٠٠٩، ٣٤٨)

اشكال الميزة التنافسية

أنا الميزة التنافسية عملية ابداع للمنتج و منحني التجربة و عندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة و في نفس الوقت الابداع بمنتجاتها و ومنحنى التجربة فأنها تخلق ميزة تنافسيه بذلك فان هذه المنظمة لها ميزه تنافسيه تتفوق بها على المنافسين في النجاح و جذب الزبائن و الدفاع ضد الميزة التنافسية وهناك العديد من اشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تنافس عليها هي :

١. **بالتكلفة (السعر) :** من الواضح بان التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر

منخفض وان هذا النوع من التنافس اسهل الانواع و الذي يمكن للمنافس اتباعه بسرعه و انما المنظمة التي تسعى الى اتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف الى تقليل الفائدة بزيادة الانتاجية ثم الى مكنته الأيادي العاملة العالية التكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التلف في المواد او ساعات العمل للوصول الى تكلفة اقل اي الميزة بالتكلفة

٢. **الخبرة بالجودة:** أن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية و ليس فقط في مواجهه جوده المنافس بالتميز عليه و أن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره من المناهج الاستراتيجية لابد من اعتماده بشكل دائم من اجل المحافظة على ميزة التميز.

٣. بتشكيلة المنتجات: التنوع في تشكيلة المنتجات من اجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمات فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات المؤشرات الخاصة في بالطلب و السوق ان احدى مؤشرات انجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية يؤكد ميزة التميز الذي تتمتع بها مثل هذه المنظمة.

٤. سرعة الاداء : يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة و خاصة في المنظمات الخدمية وبالتالي فان سرعه الاداء اصبحت احدى الميزات التنافسية و مثل هذا الأمر يتطلب ان تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف و التطوير و زادت صلة وثيقه ومستمره بالزبائن من خلال ادارة علاقات الزبون . (CRM) (الصميدعي ويوسف، ٢٠١١، ٢٤٦)

الاستراتيجيات التنافسية العامة

هناك عدد من الاستراتيجيات الاساسية قد تطبق المنشأة احداها او بعض منها أمام القوى التنافسية الخمسة وفي ما يلي عرض لتلك الاستراتيجيات :

١) استراتيجية القيادة بالتكاليف

تتطلب استراتيجية القيادة في التكاليف تطبيق نظام صارم للتواصل الي ما يلي :

١. رفع كفاءة الوحدة ماليا

٢. الرقابة الصرامة على خطط الأنفاق.

٣. استبعاد حسابات العملاء الهامشية

٤. تنمية قوه البيع.

و تعمل استراتيجية القيادة في التكاليف على حماية المنشأة من مخاطر ضغط القوي جماعات العمل حيث أن هذه الجماعات قد تتجح في ممارسة قواتها فقط عندما تظر المنشأة الى خفض الأسعار الى مستوى اقل من المتنافسين سعرا واكثرهم كفاءه واتباع المنشأة الاستراتيجية القيادة

في التكاليف يحمي المنشأة أيضا من ضغوطات جماعات الموردين حيث تصبح لديها الرؤيا الكافية لتلائم مع الزيادة في التكلفة المدخلات العملية الإنتاجية و يؤدي تطبيق المنشأة استراتيجية القيادة في التكاليف الى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل :

- ١- ضرورة الحضور على حصة سوقيه عالية.
- ٢- امكانيه النفاذ إلى مصادر المواد الخام.
- ٣- الشراء بكميات اقتصاديه لحفظ مدخلات العملية الانتاجية.
- ٤- استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات و الارتفاع بمستوى كفاءتها.

(٢) استراتيجية التميز

وتمثل استراتيجية التميز الاستراتيجية الرئيسية الثانية امام المنافسين وتتمثل في التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة وتتعد مداخل التميز وقد تتبنى المنشأة احدى او كل هذه مداخل لبناء استراتيجيات التميز ومن ثم يمكن أن تتميز المنشأة امام العملاء والمنافسين في المجالات التالية :

١. الصورة العامة للمنشأة .

٢. النظام التكنولوجي المطبق.

٣. صفات المنتج

٤. الجودة.

(٣) استراتيجية التركيز

تشير استراتيجية التركيز الى ان تركز النشأة عند وضع استراتيجياتها على ما يلي :

١- شريحة معينة من العملاء في سوق معين .

٢- خط معين من خطوط الانتاج .

٣- منتج معين من مزيج المنتجات .

٤- نمط معين من التكنولوجيا.

تتميز استراتيجية التركيز في القدرة على التطبيق دون الحاجة الى موارد كثيره وبمخاطر محده حيث ان الموارد لا يتم توزيعها او تشتيتها على مجالات تكنولوجياية متعددة او على العديد من أنواع المستهلكين او على منتجات متعددة و تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض ارتفاع قدره المنشأة على خدمة قطاع معين الطريقة اكفاء واكثر فاعليه من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر من السوق و نتيجة لذلك تستطيع المنشأة تحقيق التميز في المقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقه افضل او تخفيض التكاليف في خدمة هذا القطاع او تحقيق كلا من الهدفين معا

(احمد، ٢٠٠٩، ٣٢٩)

ابعاد الميزة التنافسية :

أن المقصود من ابعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عنده تقديم المنتجات وتلبية الطالبات في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن التحقق الميزة التنافسية على المنافسين و يمكن للمنظمة ام تتميز عندما تفرد الى بعد او اكثر من الأبعاد الميزة التنافسية لربح الكلفة المنخفضة والنوعية والوقت والمرونة و يضيف بعضهم.

١ - الكلفة المنخفضة

تعد الكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين الحصول على أكبر قدر من الأرباح و تمكن المنظمة من منافسه الاخرين اما على اساس تقديم منتجاتها في السعر عقل او ثلاثة السعر مع تقديم خدمات اضافيه بالتعقيد الكلب لابد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و الاستفادة من المعلومات تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الهدر في الوقت و المواد المستخدمة والدقة في انجاز العمل وتلافي الأخطاء و تحديد الطريقة الأمثل أداء العمل و حددت شروط لخفض الكلفة هي الاستمرارية والمحافظة على الجودة، تحسين مستمر شروط تحدي المعايير وهذا ما يدفع لإدارة الى استخدام وسائل حديثه تؤدي إلى خفض كلفة النظام (JTT) الانتاج في الوقت المحدد.

٢ - الجودة

تسعى بعض المنظمات الانتاج منتجات ذات نوعيه عاليه لا يمكن للمنظمات المنافسه مجاراتها مفهوم النوعية هي درجه ملائمة خصائص تصميم المنتج او خدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات التصميم حيث يرغب الزبون بقيمه اكبر عما يخطط لإنفاقه تنعكس في البحث عن افضل نوعية الى جانب السعر و تتفوق أهمية النوعية منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسه بالسعر و تؤثر النوعية ايجابيا في الربحية المنظمة و ان لم تؤدي إلى زياده الحصة السوقية حينما تقل كلفت تحقيقها عن ارتفاع اجرائها وتقسم النوعية الى ثلاث ابعاد هي:

- نوعية التصميم : تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتج وفقا لحاجاتهم .
- نوعية المطابقة : المطابقة مع التصميم من دون عيوب.
- نوعية الخدمة : التوافق مع رغبات الزبائن ورغباتهم.

او من هنا يظهر مفهوم اداره النوعية (الجودة الشاملة وهو مفهوم اداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات ومشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمات و الهدف منها بناء النوعية منذ البداية تجعلها مسؤوليه كل فرد. فالنوعية مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع فقدت مفهوم اداره النوعية الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أفضل العمل الأشياء وفقا لرغبات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.

٣ - الوقت

يكون الوقت مصدرا للميزة التنافسية خصوصا عنده تقديم منتج أو خدمة جديده حيث يلعب الوقت دورا هاما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيرا يعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم و اعتمادية التسليم و فيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين . سرعة التسليم: ما هو قدره المنظمة على العمل بشكل اسرع و تسليم المنتج

او الخدمة المطلوبة بشكل يرضى الزبائن ويمكن أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك اعتمادية التسليم : مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحددة مما يولد انطبعا جديد لدى الزبائن بالمقارنة مع المنافسين.

٤ - المرونة

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبة الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل اشباعها وتعرف المرونة بانها الاستجابة السريعة التغير في طلب الزبون فضل عن زيادة رضا الزبون في التسليم المواجه بواسطة تقلص الوقت ويفسر المرونة بانها القدرة على اجراء التغيير في الموقع السوقي التي تعتمد على الابداعات في التصميم والأحجام.

(العاني، ٤٥، ٢٠٠٤)

الجانب العملي

المبحث الثالث

نتائج الدراسات

ثانيا : جدول رقم (١) يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإنتاج الرشيق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		ت
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٢.٤	٣.٨	%٣	١	%٣	١	٢٠%	٦	%٥٤	١٦	%٢٠	٦	١
١.٥	٣.٦	%٣	١	١٤%	٤	٢٦%	٨	%٣٠	٩	%٢٦	٨	٢
٢.٣	٣.٥	%٠	٠	٢٠%	٦	٢٠%	٦	%٥٠	١٥	%١٠	٣	٣
٢.١	٣.٦	%٣	١	%٧	٢	٤٣%	١٣	%٣٤	١٠	%١٦	٥	٤
١.٥	٣.٣	%٧	٢	١٤%	٤	٣٠%	٩	%٢٦	٨	%٢٠	٦	٥
٢.٢	٤	%٣	١	١٤%	٤	١٧%	٢	%٤٣	١٣	%٣٤	١٠	٦
٢	٣.٤	%٣	١	١٧%	٢	٣٠%	٩	%٣٦	١١	%٢٣	٧	٧
١.٩	٣.٥	%٣	١	%٥	٥	٢٦%	٨	%٤٠	١٢	%١٢	٤	٨
٢.٢	٣.٦	%٠	٠	١٤%	٤	٣٤%	١٠	%٤٣	١٣	%١٠	٣	٩
١.٦	٣.٥	%٣	١	%١٤	٤	٣٦%	١١	%٢٠	٦	%٢٦	٨	١٠
١.٥	٣.٤	%١٠	٣	١٦%	٥	١٤%	٤	%٣٦	١١	%٢٣	٧	١١
١.٧	٢.٥	%٢٣	٧	٣٤%	١٠	٢٣%	٧	%٣	١	%١٦	٥	١٢
١.٩٥٨	٣.٤٧٥											

ثالثا : جدول رقم (٢) يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		ت
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٢	٣.١	%٦	٣	%٢٠	٦	%٣٤	١٠	%٣٧	١١	%٣	١	١
١.٨	٢.٩	%١٠	٣	%٢٣	٧	%٣٧	١١	%٢٣	٧	%٦	٢	٢
١.٧	٣.٦	%٦	٢	%١٧	٥	%٢٦	٨	%٤٣	١٣	%١٤	٤	٣
١.٨	٣.٣	%٣	١	%١٧	٥	%٢٣	٧	%٣٧	١١	%١٧	٥	٤
٢	٤	%٣	١	%١٠	٣	%٢٠	٦	%٣٠	٩	%٤٠	١٢	٥
٢	٣.٤	%٣	١	%٦	٢	%٣٤	١٠	%٣٧	١١	%٢٠	٦	٦
١.٩	٣.٥	%٣	١	%١٧	٥	%٣٠	٩	%٤٠	١٢	%١٠	٣	٧
٢.٢	٣.٦	%٠	٠	%١٤	٤	%٣٤	١٠	%٤٣	١٣	%١٠	٣	٨
٢.١	٣.٦	%٣	١	%٦	٢	%٤٠	١٢	%٣٤	١٠	%١٧	٥	٩
١.٥	٢.٣	%٦	٢	%١٤	٤	%٣٤	١٠	%٢٣	٧	%٢٠	٦	١٠
٢.٢	٣.٩	%٣	١	%١٠	٣	%٦	٢	%٤٧	١٤	%٣٤	١٠	١١
١.٥	٣.٥	%٣	١	%١٤	٤	%٢٣	٧	%٣٠	٩	%٢٦	٨	١٢
١.٨٩	٣.٤٦٦											

الانتاج الرشيق

يتضح من الفقرة رقم (١) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٦) وبنسبة (٥٤%) أما محايد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (١) وبنسبة (٣%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٨) والانحراف المعياري (٢,٤).

يتضح من الفقرة رقم (٢) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٨) وبنسبة (٢٤%) اما اتفق حصلت على تكرر (٩) وبنسبة (٣٠%) اما محايد حصلت على تكرر (٨) وبنسبة (٢٤%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٤) وبنسبة (١٤%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣٩) والانحراف المعياري (١٠,٥).

يتضح من الفقرة رقم (٣) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (١٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٥٠%) اما محايد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٠) وبنسبة (٠%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣٥) والانحراف المعياري (٢,٣).

يتضح من الفقرة رقم (٤) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٦%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما محايد حصلت على تكرر (١٣) وبنسبة (٤٣%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (٧%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٦) والانحراف المعياري (٢,١).

يتضح من الفقرة رقم (٥) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (٨) وبنسبة (٢٦%) اما محايد حصلت على تكرر (٩) وبنسبة (٣٠%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٤) وبنسبة (١٤%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٢) وبنسبه (٧%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٣) والانحراف المعياري (١,٥).

يتضح من الفقرة رقم (٦) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما اتفق حصلت على تكرار (١٣) وبنسبة (٤٣%) اما محايد حصلت على تكرار (٢) وبنسبة (١٧%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٤) والانحراف المعياري (٢,٢).

يتضح من الفقرة رقم (٧) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (١) وبنسبة (٢٣%) اما اتفق حصلت على تكرار (١١) وبنسبة (٣٤%) اما محايد حصلت على تكرار (٩) وبنسبة (٣٠%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٢) وبنسبة (١٧%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٤) والانحراف المعياري (٢).

يتضح من الفقرة رقم (٨) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) اما اتفق حصلت على تكرار (١٢) وبنسبة (٤٠%) اما محايد حصلت على تكرار (٨) وبنسبة (٢٦%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٥) وبنسبة (١٦%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٥) والانحراف المعياري (١,٩).

يتضح من الفقرة رقم (٩) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٣) وبنسبة (١٠%) اما اتفق حصلت على تكرار (١٣) و بنسبة (٤٣%) اما محايد حصلت على تكرار (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (٠) وبنسبة (٠%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٥) والانحراف المعياري (١,٦).

يتضح من الفقرة رقم (١٠) بان اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٨) وبنسبة (٢٦%) اما اتفق حصلت على تكرار (٦) وبنسبة (٢٠%) اما محايد حصلت على تكرار (١١) وبنسبة (٣٦%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٥) والانحراف المعياري (١,٦).

يتضح من الفقرة رقم (١١) بان اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٧) وبنسبة (٢٣%) اما اتفق حصلت على تكرار (١١) وبنسبة (٣٦%) أما محايد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) اما

لا اتفق قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٦%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (١٠%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٤) والانحراف المعياري (١,٥).
يتضح من الفقرة رقم (١٢) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٦%) اما اتفق حصلت على تكرر (١) وبنسبة (٣%) اما محايد حصلت على تكرر (٧) وبنسبة (٢٣%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٧) وبنسبه (٢٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٢,٥) والانحراف المعياري (١,٧).

الميزة التنافسية

يتضح من الفقرة رقم (١) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (١) وبنسبة (٣%) اما اتفق حصلت على تكرر (١١) وبنسبة (٣٧%) اما محايد حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (٦%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,١) والانحراف المعياري (٢).
يتضح من الفقرة رقم (٢) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (٦%) اما اتفق حصلت على تكرر (٧) وبنسبة (٢٣%) اما محايد حصلت على تكرر (١١) وبنسبة (٣٧%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٧) وبنسبة (٢٣%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (١٠%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٢,٩) والانحراف المعياري (١,٨).
يتضح من الفقرة رقم (٣) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٤) وبنسبة (١٤%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٣) وبنسبة (٤٣%) أما محايد حصلت على تكرر (٨) وبنسبة (٢٦%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١١%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (٦%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٦) والانحراف المعياري (١,٧).

يتضح من الفقرة رقم (٤) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٧%) اما اتفق حصلت على تكرر (١١) وبنسبة (٣٧%) اما محايد حصلت على تكرر (٧) وبنسبة (٢٣%) اما

لا اتفق قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (٧%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٣) والانحراف المعياري (١,٨)

يتضح من الفقرة رقم (٥) بان اتفق بشده قد حصلت على تكرر (١٢) وبنسبة (٤٠%) أما اتفق حصلت على تكرر (٩) وبنسبة (٣٠%) اما محايد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما الا اتفق قد حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (٧%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٤) والانحراف المعياري (٢).

يتضح من الفقرة رقم (٦) بان اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٦) وبنسبة (٢٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (١١) وبنسبة (٣٧%) اما محايد حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (١%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٤) والانحراف المعياري (٢).

يتضح من الفقرة رقم (٧) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (١٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٢) وبنسبة (٤٠%) اما محايد حصلت على تكرر (٩) وبنسبة (٣٠%) أما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٧%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (١) وبنسبة (٣%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٥) والانحراف المعياري (١,٩).

يتضح من الفقرة رقم (٨) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٣) وبنسبة (١٠%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٣) وبنسبة (٤٣%) أما محايد حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٤) وبنسبة (١٣%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٠) وبنسبة (٠) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٩) والانحراف المعياري (٢,٢).

يتضح من الفقرة رقم (٩) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرر (٥) وبنسبة (١٧%) اما اتفق حصلت على تكرر (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما محايد حصلت على تكرر (١٢) وبنسبة (٤٠%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرر (٢) وبنسبة (١٠%) اما لا اتفق بشدة حصلت على تكرر (٠) وبنسبة (٠) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,١) والانحراف المعياري (٢,١).

يتضح من الفقرة رقم (١٠) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٦) وبنسبة (٢٠%) اما اتفق حصلت على تكرار (٧) وبنسبة (٢٣%) أما محايد حصلت على تكرار (١٠) وبنسبة (٣٤%) أما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) أما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (٢) وبنسبة (٦%) أما الوسط الحسابي فقد كان (٢,٣) والانحراف المعياري (١,٥).

يتضح من الفقرة رقم (١١) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (١٠) وبنسبة (٣٤%) اما اتفق حصلت على تكرار (١٤) وبنسبة (٤٧%) اما محايد حصلت على تكرار (٢) وبنسبة (٦%) أما الا اتفق قد حصلت على تكرار (٣) وبنسبة (١٠%) اما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٩) والانحراف المعياري (٢,٢).

يتضح من الفقرة رقم (١٢) بأن اتفق بشده قد حصلت على تكرار (٨) وبنسبة (٢٦%) اما اتفق حصلت على تكرار (٩) وبنسبة (٣٠%) اما محايد حصلت على تكرار (٧) وبنسبة (٢٣%) اما لا اتفق قد حصلت على تكرار (٤) وبنسبة (١٤%) أما لا اتفق بشده حصلت على تكرار (١) وبنسبه (٣%) اما الوسط الحسابي فقد كان (٣,٥) والانحراف المعياري (١,٥).

رابعاً: جدول رقم (٣) معامل الارتباط للفرضيات

المرونة	الجودة	وقت التسليم	الكلفة	الميزة التنافسية الانتاج الرشيق
٠,٥٣٣	٠,٥١٧	٠,٥٤١	٠,٥٧٣	الانتاج الرشيق

جميع العلاقات المعنوية عند مستوى ١%

ومن خلال دراسة الجدول نلاحظ الاتي

وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإنتاج الرشيق وانخفاض التكلفة اذ بلغ معامل الارتباط

$$R = ٠.٥٧ \text{ وهو معنوي بدرجة } P \leq ٠.٥٧$$

وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى

وأيضاً نلاحظ في نفس الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإنتاج الرشيق ووقت التسليم

المنتجات الى الزبائن حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠.٥٤$ وهو معنوي بدرجة (٠.٥٢)

وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية

و ايضاً نلاحظ في الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإنتاج الرشيق والجودة حيث بلغ

معامل الارتباط $R = ٠.٥١$ و هو معنوي بدرجة (٠.٥٢) وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وايضاً في نفس الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإنتاج الرشيق والمرونة حيث

ابلق معامل الارتباط $R = ٠.٥٣$ وهو معنوي بدرجة (٠.٥٢) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة من

نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط العام (٠.٦) أي توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الإنتاج

الرشيق والميزة التنافسية

وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية

الاستنتاجات و التوصيات

اولا :الاستنتاجات

١. يتضح ان ادارة المعمل تهتم بمتطلبات التحسين المستمر المادية والبشرية.
٢. يتبين ان ادارة المعمل تؤكد على ضرورة تنظيم كل شيء في اقسام المعمل جميعها وفي المراحل الإنتاجية كافة.
٣. يتضح ان ادارة المعمل تهتم بالتقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطويره يساعد المعمل على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة اهتمام ادارة المعمل بتحقيق رضا الزبون من خلال انتاج الكميات المطلوبة وتسليمها بدقة وسرعة وبالوقت المحدد
٢. تعمل ادارة المعمل على تشجيع الأفكار وتحسينها وتحفيزها والمقترحات المقدمة من قبل العاملين لاسيما التي تحسن العملية الانتاجية
٣. ضرورة تحديد النشاطات الضرورية التي تخلق القيمة وتميزها عن النشاطات غير الضرورية التي يجب استبعادها.
٤. تؤكد ادارة المعمل على خفض التكاليف الإدارية و التشغيلية و كلف العمل اخرى.
٥. ضرورة الاهتمام بجودة منتجات وخدمات المعمل.

المصادر والمراجع

اولاً: المؤلفات (الكتب)

١. الصميدعي، محمود جاسم وردينة عثمان، ٢٠١١، التسويق الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان
٢. احمد ، محمود سمير، ٢٠٠٩، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار الميسره للنشر والتوزيع، عمان
٣. الربيعاوي سعدون محمود جيثرو والعنبيكي، عمار عبدالله حسن، وعباس، حسين وليد حسين ، ٢٠١٠، سلسلة الإمداد التسويقية، الطبعة الأولى، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان
٤. السلمي، علي محمود، ١٩٩٨، رادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدون طبعة دار الغريب للطباعة والنشر، عمان
٥. الطائي ، يوسف حجيم سلطان والعبادي، هاشم فوزي دباس، ٢٠٠٩ ، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان
٦. علوش، محمود احمد، ٢٠٠٤ ، الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس والعلمية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة، عمان.

ثانياً: الرسائل والاطاريح

١. الكلكاوي ، احمد حميد كريم، ٢٠٠٤، العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية
٢. الشمري ، خولة راضى عذاب، ٢٠١١، العلاقة التفاعلية بين التصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق واثارها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد

٣. الحسناوي، جميل شعبة ذبيان، ٢٠١٣، ابعاد الانتاج الرشيق وأثرها في ابعاد اداء العمليات، رسالة ماجستير غير منشوره مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد

ثالثا: الدوريات العلمية (الجالاات)

١. الجرجري، خضر خليل شيخو، ٢٠١٣، استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة جامعة زاخو ، المجلد، (٢) b ، العدد ٢ السنة ٢٠١٣ ، بحث منشور مقدم الى قسم ادارة المصارف معهد تقني زاخو جامعة ادهوك التقنية اقليم كردستان العراق (تاريخ النشر تشرين الأول ٢٠١٤)

ملحق رقم (١)

اولا: المعلومات العامة (الديموغرافية)

الجنس
العمر :

المؤهل العلمي:

مدة الخدمة:

ثانيا: الانتاج الرشيق

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	تؤكد ادارة المعمل على ضرورة تنظيم كل شيء في اقسام المعمل جميعها وفي المراحل الإنتاجية كافه					
٢.	تعني ادارة العمل بترتيب مكان العمل و خزن المواد في اماكنها المخصصة					
٣.	تقوم ادارة المعمل بأجراء الصيانة الوقائية بوصفها منهاجا ثابتا باستمرار.					
٤.	تسعى ادارة العمل الى نشر الثقافة ازاله الهدر والنشاطات غير الضرورية في المراحل الانتاجية جميعها					
٥.	وتقوم ادارة معمل على تشجيع الأفكار وتحسينها وتحفيزها والمقترحات المقدمة من العاملين لاسيما التي تحسن العملية الانتاجية					
٦.	تعمل ادارة المعمل بتحديد متطلبات التحسين المستمر سواء كانت مادية أم بشرية					
٧.	تحدد ادارة المعمل النشاطات الضرورية التي تخلق القيمة وتميزها عن النشاطات غير الضرورية التي يجب استبعادها					
٨.	تومن ادارة المعمل بان النشاطات غير الضرورية تمثل هدر في					

					العملية الإنتاجية ولا تضيف قيمة للمنتج النهائي	
					وتعمل ادارة العمل على تطبيق نظام البطاقات النقل المواد عبر محطات الإنتاج	٩.
					ستطبق ادارة المعمل نظام الدفعات في نقل المواد الموقع العمل منعا لتراكمها في محطة انتاجية دون اخرى	١٠.
					تطبق ادارة المعمل على انتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تمام	١١.
					حرص ادارة المعمل على تحقيق رضا الزبون من خلال انتاج الكميات المطلوبة وتسليمها بدقة وسرعة وبالوقت المحدد	١٢.

ثالثا: الميزة التنافسية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-	الكلفة					
١.	وتعتبر منتجات المعمل اقل كلفة مقارنة مع منتجات المعمل الأخرى.					
٢.	يتميز المعمل بتخفيض الكلف الادارية والتشغيلية وكلف العمل الاخرى.					
٣.	الاستخدام الأمثل للعاملين يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل خدمة للزبائن					
ب-	الجودة					
١.	تتميز خدمات المعمل بالجودة العالية					
٢.	التقييم المستمر لأداء العاملين والعمل على تطويره يساعد المعمل على تطوير افضل الخدمات للزبائن					
٣.	ويسعى المعمل دائما الى وضع برامج تدريب العاملين					

					الغرض تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبون	
					تسعى ادارة المعمل في تبني مبدي التحسين المستمر في البحث عن أفضل الطرائق في خدمة الزبون	٤.
ج- المرونة						
					التقويم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع العاملين للأبداع الذي يتبناه المعمل عند التخطيط	١.
					يقوم المصنع بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقويم الاداء تزيد بها قدرات وقابليات العاملين على التعديل السريع في حجم المنتجات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن	٢.
					يمتلك المصنع مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	٣.
د- التكلفة						
					يتميز المصنع بالقدرة على انجاز طلبات الزبائن بشكل اسرع مقارنة مع المصانع الأخرى	١.
					اسلوب تقويم الأداء المتبع في المعمل يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت	٢.