

بحث تحليلي لآراء عينة من مسؤولي الأقسام / أثر التصنيع المتسارع في تحقيق الميزة التنافسية
الانتاجية بشركة العامة لصناعة السيارات / الاسكندرية

The impact of Agile Manufacturing on Achieving Competitive Advantage/ Analytical Research
of Sample Views of A Sample of Officials of the Productive Departments of the General

Company for the Automotive Industry / Alexandria

م.م علي محمد عبد الكاظم

Ass.Le. Ali Mohammed abdu.lkadhim

Ali.abdulkadhim@uokerbala.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الاحصاء

الملخص

سعى هذا البحث الى تحديد الدور الذي يلعبه أثر التصنيع المتسارع في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق في الشركة المبحوثة، ومن أجل ذلك اعتمد أبعاد التصنيع المتسارع :الانظمة المتغيرة ، والمعلومات ، والتعاون كمتغير مستقل ، و اعتمد ابعاد الميزة التنافسية :الكلفة ،المرونة ، الجودة ، التسليم كمتغير المعتمد ، واختبر هذا البحث في قطاع التصنيع باختيار عينة من موظفي الشركة ، ومن أهم الاستنتاجات هو توافر متغير التصنيع المتسارع في الشركة المبحوثة بجميع ابعاده، وهذا مؤشر جيد يوضح ما تبديده الشركة تجاه احتضان التصنيع وبقوة بين منافسين فضلا عن تطبيق السياسة اللامركزية ،أما أهم التوصيات فكانت ضرورة التأكد على جعل فلسفة التصنيع المتسارع والميزة التنافسية ضمن الأولويات التي ترسم نطاق أهمية المنظمة.

Abstract

This research seeks to determine the role played by the effect of Agile Manufacturing in achieving the competitive advantage by application in the company in question and for that the dimensions of Agile Manufacturing: changing systems, information, cooperation, as an independent variable , And the competitive advantage : cost, flexibility, quality, delivery as the approved variable and this research was tested in the manufacturing sector choosing a sample of the company's employees the most important conclusions is the availability Agile manufacturing variable in the company under study in all its dimensions, this is a good indicator that shows what the company shows towards embracing manufacturing strongly among competitors, as well as the application of the decentralization policy As for the most important recommendations it was necessary to make sure to make the Agile manufacturing philosophy and competitive advantage among the priorities that define the scope of the organization's importance.

المقدمة

التصنيع متسارع هو مفهوم جديد في مجال التصنيع تهدف إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة. حيث إن عمليات التصنيع ترتكز أساساً على تميز عملية مورد الزبائن لتصميم منتجات الإدارة متكاملة في التصنيع والتسويق والدعم وخدمات. هذا يحتاج مدير التصنيع لصنع القرار لتعرف على مستويات المعرفة الوظيفية، وسهولة الوصول إلى بيانات متكاملة، ومرافق وحدات الإنتاج. ويتطلب تلبية توقعات الزبائن، والتعاون مع المنافسين، وتنظيم لإدارة التغيير وعدم تأكد والتعقيد، والاستفادة من الأشخاص والمعلومات. في السنوات الأخيرة وإدراكاً لأهمية التصنيع المتسارع والميزة التنافسية في القرن الـ 21، ويعتقد بعض أن صناعة السيارات التي تعتمد على التصنيع المتسارع هو الحل السريع وفعال من حيث التكلفة ولا يمكن التنبؤ بها والتغير باستمرار بالطلب، ودعم المنتجات السريعة ويطلق عليها أيضاً المنتجات غير المتوقعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن، حيث تكمن عملية فعالة للأسواق تنافسية بشكل متزايد مع تغيير سريع في متطلبات الزبائن، أما المعنى الرئيس للتصنيع المتسارع والميزة التنافسية هو تلبية رغبات الزبائن و معرفة وجهات النظر للمنافسين وكذلك ردود فعل سريعة للتغيرات المفاجئة وعدم التأكد والتعقيد، من أجل معرفة الأشخاص والمعلومات، كلها تؤدي هذه رغبات وجهات النظر إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات العامة. وانسجاماً مع تقدم طبقت البحث تحليلي لآراء عينة من مسؤولي الأقسام الإنتاجية بشركة العامة لصناعة السيارات/ الإسكندرية حيث تناول البحث أربعة مباحث، **المبحث الأول** منهجية البحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وبناء مخططه الفرضي والفرضيات المنبثقة عنه، وحدوده وادواته فضلاً عن الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وادوات تحليلها، وفي **المبحث الثاني** تطرق إلى الجانب النظري للبحث باستعراض مفهوم وأهمية التصنيع المتسارع وأثره فضلاً عن استعراض مفهوم الميزة التنافسية وأهميته وابعاده. أما **المبحث الثالث** فقد تضمن وصف وتشخيص آراء عينة البحث فضلاً عن تطرق إلى تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته. أما **المبحث الرابع** فخصص للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث في بحثه الحالي.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

منذ مطلع القرن الـ 21 ظهرت متطلبات كثيرة تسعي إلى التسارع في عمليات التصنيع بمفهومها آخر الاقتصادي في استخدام الموارد وعدم الهدر أو ضياع فيها، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث يدور معنى المتسارع بإطار عام هو تحسين فعالية وتحقيق انجاز عالي مع استخدام قليل من منتجات وعدم الهدر فيها وتحقيق الميز التنافسية، ومن هنا وقع اختيار الباحث على هذا الموضوع، إذ يصور هذا البحث إلى اختيار متغيرات البحث، "بالتصنيع المتسارع في تحقيق الميز التنافسية" وإن " المشكلة الأكثر أهمية في بيئة متسارعة هي كيفية إدارة وتحفيز القوى العاملة لدعم المرونة والقدرة على الاستجابة " ويمكن إبراز مشكلة البحث بجملة من التساؤلات الآتية:

1. هل تمتلك الشركة المبحوثة ابعاد أثر التصنيع المتسارع؟
2. هل بالإمكان تطبيق التصنيع المتسارع بكل صورة في عينة البحث ؟
3. هل يساهم اثر التصنيع المتسارع في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة ؟
4. الى أي مدى يمكن اعتبار تبني اثر التصنيع المتسارع اسهاماً ضرورياً في تحقيق الميزة التنافسية؟
5. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أثر التصنيع المتسارع والميزة التنافسية في الشركة المبحوثة ؟

ثانيا: اهمية البحث

تتعلق أهمية البحث النظري من التعرف على مفهوم التصنيع المتسارع وخصائص ومفهوم الميزة التنافسية اذ يمكن تلخيص أهميه باهميتين أساسيتين هما:

1. **الأهمية المعرفية:** من أجل تقديم اطار نظري حول كيفية تطبيق ابعاد التصنيع المتسارع في ظل بيئة تطبيقية مناسبة للشركة من أجل تحقيق الميز التنافسية.

2. **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الأهمية بأخذ عينة قصدية من الافراد المبحوثين في الشركة العامة لصناعة السيارات / الاسكندرية المبحوثة توطئة لقياس وعي هؤلاء الافراد بأهمية أثر التصنيع المتسارع في تحقيق الميزة التنافسية ، وماهي التوجيهات المتوفرة لمعالجة معضلة الضائعات والهدر في صناعة السيارات بالتطرق على المقدرات والمهارات المعرفية التي من ضمنها أن تساهم المبادرات التي تساهم في تخفيض السلبيات والضائعات السلبية الناتجة عن العمليات الصناعية فضلا عن محاولة زيادة كفاءة ونوعية المنتج لأقصى حد ممكن.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الى تشخيص العلاقة بين أثر التصنيع المتسارع وتحقيق الميزة التنافسية ويمكن ايضا اوضح اهداف البحث بالاتي:

- 1- التعرف على مفهوم التصنيع المتسارع ومرتكزاته فضلا عن مفهوم الميزة التنافسية.
- 2- التعرف على طبيعة الميزة التنافسية وادوات تحقيقها من حيث مفهوم والابعاد ومؤشرات القياس
- 3- المساهمة الوظيفية في مجال ادارة العمليات وتحديد ما يتعلق بالتصنيع المتسارع ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال
- 4- تحديد أي ادوات التصنيع المتسارع اكثر تزايد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة عينة الدراسة.
- 5- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي سوف يتوصل اليها البحث للشركة المبحوثة على نحو خاص والشركات الاخرى على نحو عام.

رابعا: مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم تصميم مخطط البحث الفرضي وهو كما في الشكل (1) ادناه:



الانموذج الافتراضي للدراسة /المصدر: من أعداد الباحث

خامسا: فرضيات البحث

اعتمادا على أنموذج البحث صيغت فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التصنيع المتسارع بأبعاده وتحقيق الميزة التنافسية. وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين **الكلفة** و **تحقيق الميزة التنافسية**.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين **الجودة** و **تحقيق الميزة التنافسية**.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين **المرونة** و **تحقيق الميزة التنافسية**.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين **التسليم** و **تحقيق الميزة التنافسية**.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتصنيع المتسارع بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية. وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية **للكلفة** في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية **للجودة** في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية **للمرونة** في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية **للتسليم** في تحقيق الميزة التنافسية.

سادسا : حدود البحث

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية مجتمعا للبحث لإجراء الجانب الميداني .
2. الحدود الزمانية: أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي واجراء المقابلات الشخصية وجرى البدء في البحث للمدة ما بين 2020/3/1 ولغاية انتهاء البحث 2020/12/10.
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل قصدي اذ بلغ حجمها (85) مفردة من (مدير عام ومعاون المدير العام ومدير قسم ومدير شعبة) في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية.

سابعا : ادوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. **أدوات الجانب النظري:** تمثلت في الكتب ، الرسائل و الأطاريح ، الدوريات، البحوث، المجالات ،الانترنت.
 2. **ادوات الجانب الميداني:** جرى اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:
 - أ. المقابلة الشخصية: جرى اجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث لغرض الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة بالإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح لضمان الحصول على الاجابة الدقيقة عن فقراتها.
 - ب. استمارة الاستبانة: اعتمدت كأداة رئيسه للبحث في الحصول على البيانات اللازمة وتضمنت.
- ❖ **مقاييس البحث:** اعتمد الباحث مقياس (Likert) الخماسي والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول إن جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (1) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

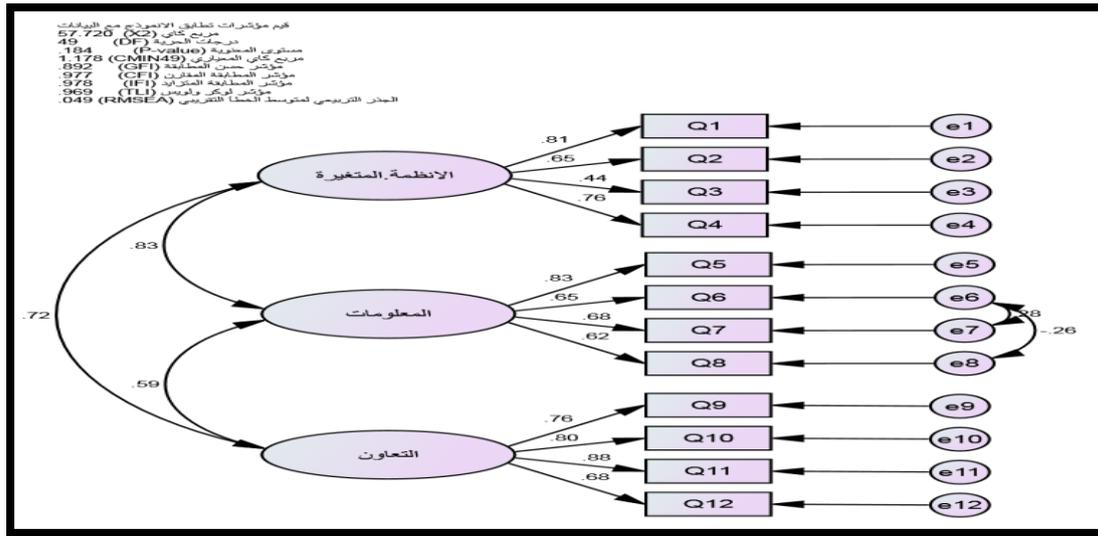
ت	المقياس	عدد الفقرات	قيمة Cronbach alpha
1	التصنيع المتسارع	12	0.89
2	الميزة التنافسية	14	0.81

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS,23

❖ الصدق البنائي

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التصنيع المتسارع: يبين الشكل الاتي (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التصنيع المتسارع وكانت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) ضمن القيم المقبولة أيضا، علما أن قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0.40).

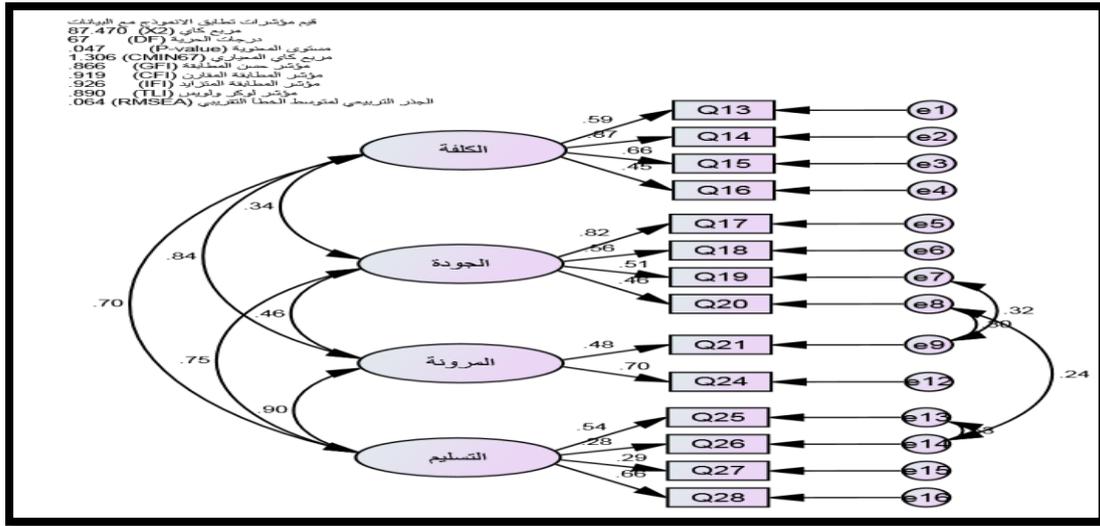
استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس عن طريق البرنامج الاحصائي (AMOS,23) وكما مبين في لاحقا



شكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التصنيع المتسارع

المصدر: اعداد الباحث

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية: يبين الشكل الاتي (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية:



شكل (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية

المصدر: اعداد الباحث

كانت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) ضمن القيم المقبولة بعد اجراء بعض التعديلات المقترحة، كما حُذِف السؤالين 22 و 23 من بعد المرونة لعدم تحقيقه قيم المعلمة الكافية، اما الأسئلة المتبقية فقد تجاوزت قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0.40).

ثامنا : ادوات التحليل الاحصائي

اعتمد الباحث الادوات الاحصائية المبينة في تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث ومخططه وكالاتي :

أ. معامل الارتباط البسيط: استخدم لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط: استخدم لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ت. معامل التفسير (R2): استخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد

ث. اختبار (t) : استخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط

ج. اختبار (F) : استخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير

ح. فضلا عن ذلك استخدم البرنامج الاحصائي (AMOS,23) لمعالجة البيانات

المبحث الثاني/ الاطار النظري

اولا: التصنيع المتسارع

1. مفهوم التصنيع المتسارع

تعدُّ الشركات السريعة عن طريق عملائها وإثرائها بطريقة جديرة بالاهتمام، ليس في حد ذاته فقط ، وينظر إلى منتجات الشركة متسارعة إلى وجود حلول للمشاكل العملاء ، بالتسعير للمنتج يمكن أن تقوم على اساس العملاء بدلا من تكاليف التصنيع. يستخدم الموردون إثرائها لتحديد الانتاج من المنتجات المطلوبة وتتضمن بالتسعير للمنتج يمكن أن تقوم على اساس العملاء بدلا من تكاليف التصنيع . ويعرفها (Bottani) : هو الطريق إلى الأمام، ولكن يجب على الشركات اللازمة ذات المستوى الصحيح باستخدام التصنيع المتسارع خاصة في الأسواق لتحقيق اهدافها، بشكل عام، والتي يمكن تطبيقها عمليا أي في شركة مصنعة ، و تحسين أداء الأعمال حول أربعة مجالات رئيسة هي: الاستراتيجية، والتكنولوجيات، والتنظيم، و الناس.(Bottani,2009:381) مما يشير إليها كل (Gunasekaran & Yusuf) إلى الحاجة إلى تطوير رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وتطوير الحلول التقنية، وتغيير الثقافة التنظيمية، ودمج الاستثمار في الناس كلها تهدف إلى توفير النظرة عامة على بعض من الأشياء التي على شركة النظر إلى تحسين فعاليتها العامة، ومن ثم، ميزتها التنافسية، هي عبارة عن دمج من شركاء الأعمال لتعزيز كفاءات جديدة من أجل الاستجابة بسرعة وفعالية لتغير الأسواق، مدفوعا تخصيص المنتجات والخدمات. (Gunasekaran & Yusuf,2002:1358) هو النظام الذي يعمل بشكل جيد من حيث الطلب أو قدرة التنبؤ للمنتجات ومتطلبات بسرعة عالية متنوعة. (Christopher,2000:38) : هو القدرة على الازدهار في بيئة المتنافسة للتغير المستمر وغير متوقع والاستجابة بسرعة للتغير السريع في الأسواق التي تستند على أساس العملاء ومنتجات وخدمات. (Plonka,1997:12) : يعني الاستخدام الامثل لتعبير عن قدرة المنتجات والخدمات الجيدة. (Song&Nagi,1997:840) : نظام التصنيع المتسارع هو نظام قادر على العمل بشكل مربح في البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار وبشكل غير متوقع من قبل العملاء.(Hallgren&Olhager,2008:979) : التصنيع المتسارع هو استراتيجية الاعمال في المنظمة التي تهدف إلى توفير قدرات لتحقيق النجاح في بيئة المتغيرة الحالية التي تتطلب حولا مرنة. (Gunasekaran, 2001:225).

ويرتكز مفهوم التصنيع المتسارع على اربعة مفاهيم استراتيجية اساسية : (Kidd,1994:85)

- ❖ استراتيجية منظمة التصنيع المتسارع .
- ❖ استراتيجية الاستغلال المتسارع لتحقيق ميزة تنافسية .
- ❖ التكامل بين المنظمة والافراد والتكنولوجيا في نظام متناسق ومتربط وهذا هو السلاح التنافسي
- ❖ منهجية تصميم المتعدد التخصصات لتحقيق التكامل بين المنظمة والافراد والتكنولوجيا.

2. أبعاد تصنيع متسارع

ينطوي أبعاد التصنيع المتسارع على عدد من الصناعات ،التي تنطوي على شركات ذات الهياكل التنظيمية، وأنها تنطوي على طريقة تعامل شركة مع الناس، والشراكات مع المنظمات الأخرى، وأنها تنطوي على العلاقات مع العملاء ايضا، و شركات التي تميل الى التصنيع المتسارع بين المنافسين لها عدد من الابعاد المهمة للشركة: حيث يتفق كل من (Bagul&Ahire,2016:284)

1- **الانظمة المتغيرة:** هي إحدى أنظمة الشركات المتسارعة التي ترغب الازدهار على التغيير وعدم تأكد، في الشركة المتسارعة، ويمكن إعادة تشكيلها بسرعة للتكيف مع تغير الفرص البيئية في سوق الموارد البشرية والمادية. وتساهم بتطوير بيئة عمل نظيفة ومنافسة وأنظمة متغيرة ومتكيفة وتتضمن (الانظمة والقوانين) (Sanchez&Nagi,2001:3569) : ويعرفها بعضهم هو نظام يتأثر سريعا بتغير ما يحيط به من ظروف مثل الفرص البيئية في الاسواق المنافسة ومتكيفة للظروف الاقتصادية. (ابراهيم،2007:3)

2- **المعلومات:** الاستفادة من تأثير الناس بالمعلومات في شركة المتسارعة هناك قيمة للمعرفة و الابتكار ، و توزع السلطة على المستوى المنظمة، وتقدم إدارة الموارد حسب الحاجة الشخصية للمنظمة، مع تنظيم المشاريع التي تخلق جو من المسؤولية المتبادلة للنجاح المشترك. فلسفة المعلومات في التصنيع المتسارع يهدف الى تحقيق الخزين من المعلومات (Kumari.et.al.2015:977) ويمكن الحصول على المعلومات من مجموعة من المحفزات والظواهر البيئية ؛ لا يُقصد منها جميعا "نقل" رسالة ، ولكنها يمكن أن تكون مفيدة عند تفسيرها بشكل مناسب. (Madden,2000:334)

3- **التعاون:** يعرف مصطلح التعاون بأنه أحد الأشكال الأساسية للتواصل الإنساني ، وأحد التفاعل الاجتماعي التي تهدف لوصول الأطراف كافة لنقطة محددة تشكل مصلحة مشتركة لهم جميعا ، وكذلك فهو أحد العناصر الأساسية التي تساعد اي مجتمع انساني على تطوير نظامه الاجتماعي الخاص بالشركة . (مروان،2021:2) ومن أجل تعزيز الميزة التنافسية في التعاون داخلي ومع شركات أخرى هي استخدام استراتيجية تشغيلية للمنافسين متسارعين هذا الخيار الأول، والهدف هو تقديم المنتجات إلى السوق بأسرع وقت ممكن، ومن ثم العثور على الموارد والكفاءات المطلوبة واستخدامها، أينما وجدت، وقد ينطوي هذا على الشراكة مع شركات أخرى، وربما حتى الشركات المنافسة، لتشكيل المؤسسات الافتراضية. التعاون ومشاركة بشكل مستمر لأجراء التحسينات التشغيلية في عملية الانتاج. (Mason.al.el,2000,51)

3. أوجه التشابه والاختلاف بين تصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق

في الأساس، على حد سواء هناك بعض اوجه التشابه والاختلاف بين التصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق للمديرين الذين يرغبون في زيادة استدامة الأعمال والإيرادات في مرحلة مبكرة في كلاهما من عملية تخطيط التصنيع، لأنها تؤثر على جميع جوانب العملية. يبين كل من النظمين أوجه التشابه والاختلاف هي على النحو الآتي كلاهما تُصمم للحفاظ على الشركات المنافسة. ويتفق كل من (Khan&Dalou,2015,54)(Mason.al.el,2000,55)

1- كلاهما تبدأ مع متطلبات العملاء .

2- كلاهما المطلوبة التزام بالإدارة العليا

3- كلاهما يمكن أن يكون لها نتائج غير عادية.

4- كلاهما تركيز على التقليل من مجموع مهلة

5- كلاهما تقديم أفضل النتائج عند أكثر منها، بدلا من يشاركون موظفي اخرون

وفقا بالفرق قدر تعلق الامر بالتصنيع المتسارع والتصنيع الرشيق يمكن أن نصور التصنيع المتسارع اكثر اقبلا على نطاق أوسع، ويمكن أن يطبق في أي صناعة، بينما يركز تصنيع الرشيق على خفض التكاليف، مما يسمح للشركات قدرا أكبر من المرونة السعرية، يركز التصنيع المتسارع على الاستجابة السرعة لطلبات العملاء غير متوقعة، مما يسمح للشركات للاستفادة أكبر من عدد ممكن لفرص المبيعات، انتاجية تكوين التصنيع المتسارع يستخدم عددا أقل من الناس، والاعتماد أكثر على التشغيل الآلي وتصميم وحدات من تصنيع الرشيق ، التي تعتمد بشكل كبير على الناس، وفيما يتعلق بالمخزون، تصنيع الرشيق يتطلب مخزون عال من أجزاء أصغر، بينما يتطلب التصنيع المتسارع أقل نظرا لتصميم وحدات، و تصميم الوحدات يجعل نظم التصنيع المتسارعة أكثر استعدادا للتكيف مع طلبات التخصيص.

4. مقارنة بين التصنيع الرشيق و التصنيع المتسارع

الخطوة الأولى في تنفيذ التصنيع الرشيق أو التصنيع المتسارع هو اتخاذ قرار السليم في المنظمة، وكل من التصنيع الرشيق والتصنيع المتسارع هناك بعض الخطوات المشتركة للتنفيذ، وبين الجدول الاتي المقارنة بين التصنيع الرشيق والتصنيع المتسارع.(Dahlgard&park,2006,270)(Richard.et.al,2010:57)

جدول (2) مقارنة بين التصنيع الرشيق والتصنيع المتسارع

التصنيع الرشيق	التصنيع المتسارع
• التزام بالإدارة	• التزام بالإدارة
• تدريب بالفرق الاساسية	• بعملية التوجيه من أعلى إلى أسفل من قبل الإدارة العليا التي تقودها
• فهم قيمة من وجهة نظر العملاء	• التركيز على التكامل المشاريع، التدريب والتعليم، وفرق منح السلطة
• وضع أهداف تحسين العدوانية	• بناء البنى الأساسية للمعلومات بفعالية
• تحديد وإزالة النفايات	• تشكيل المنظمات الافتراضية
• عملية التحسين باستمرار	• معظمهم العمليات تدار داخليا، مع دعم ممكن من الخارج

Source: Richard Bleckley & Wei Shyy, John Wiley & Sons, 2010,Lean and Agile –Encyclopedia of Aerospace Engineering, ISBN,Vol.5,pp.55–63.

5. استراتيجية التصنيع المتسارع

ويمكن تعريف استراتيجية التصنيع المتسارع هي زيادة في القدرة التنافسية للمنظمة ولتحقيق ذلك يجب أن تهدف إلى تصميم و تنظيم وإدارة وتطوير الموارد التصنيع للشركات وتشكيل نمط ثابت من القرارات التصنيع في الترتيب الذي يمكن أن يؤدي إلى المزيج بين خصائص الأداء والتنافس الملائم التي تسمح للشركة التنافس بفعالية في مستقبل.(Correa,2001,5)

1-الصناعات التحويلية العامة التي تشمل الجزء الأكبر من موجودات الشركة والموارد البشرية.

2-القرارات العديد المتعلقة بالموارد التصنيع تتطلب وقتا طويلا لتصبح نافذة المفعول لذا تتطلب التوقعات على المدى الطويل في المستقبل لتقديم الدعم لهم.

3-القرارات التي سوف تستغرق عادة وقتا طويلا و كميات كبيرة من الموارد للعودة مرة واحدة.

4-قرارات التصنيع التي تؤثر بصورة مباشرة على الشركات المنافسة في السوق.

5-قرارات التصنيع لدعم وتكون معتمدة من قبل وظائف أخرى مثل الدعم اللازم لاستراتيجية عمل الشركة.

6. متطلبات التصنيع المتسارع

هناك وجهات نظر للباحثين حول مفهوم متطلبات التصنيع المتسارع ، هي مجموعة متنوعة من الانظمة و الأدوات والتقنيات المستخدمة في التصنيع والغرض منها هو جمع أنظمة التصنيع المتسارع معا لتصميم وتنفيذ ،وسوف ناقش متطلبات التصنيع المتسارع عن طريق العوامل المساعدة او الركائز الرئيسية لتصنيع متسارع. ويتفق كلا من (Devor.et.al,1997:820)(Gunasekaran,1998:1227)

1-تشكيل المؤسسة الافتراضية

المؤسسة الافتراضية هي التي تسهل عمل المنظمة من أجل الاستجابة السرعة لاحتياجات الاسواق المتغيرة غالبا ما تكون غير قادرة على تطوير في غضون فترة قصيرة من زمن مؤسسة افتراضية، تكون مسؤولة عن كيان تنظيمي ، كل من الجوانب الوظيفية قد تُنفذ تصنيع وتصميم وإنتاج وتسويق المنتج من قبل العديد المنظمات وفي ان واحد ايضا.

2-تصنيع فرق العمل

هناك أنواع جديدة من تصنيع فرق العمل المتسارع بدعم والاستجابة السريعة للعمل بهدف تقليل الوقت للوصول إلى الأسواق العالمية على سبيل المثال، في الوقت الحاضر، تعتمد الشركات على أنظمة الإنتاج في الوقت المحدد يمكن إقامة علاقات مع موردين قد يستغرق شهوراً.

3- تشكيل شراكة المتسارعة

في بيئة التصنيع العالمية يجري توزيع العمل بدعم من تشكيل شراكات المتسارعة أو فرق العمل مناسبة هذا يمكن أن يتحقق بالتوفيق بين العمل والتصنيع والاستراتيجيات التنفيذية وتطوير أنظمة الرقابة الإدارية باستخدام المعلومات المتقدمة والتكنولوجيا والمفاهيم الإدارية الجديدة لتشكيل شراكة المتسارعة مع مساعدة تقنيات المعلومات المختلفة في الإدارة المرئية، لكي يجري إعادة الهيكلة التنظيمية، و تدريب وتنقيف العاملين في البيئة الجديدة وتطويريهما.

4- الهندسة المتزامنة

تضمن الهندسة المتزامنة في بيئة التصنيع متسارع، هو استجابة سريعة للجوانب لتطوير كافة المنتجات في أسرع وقت ممكن في الأسواق المتغيرة للتطبيق الهندسة المتزامنة في تطوير المنتجات، يشير إلى أن منتجات جديدة مصممة تحول من مدخلات إلى مخرجات، وهذا سيحدد المنتج النهائي للعمل، التي تهدف إلى تعزيز التطوير بين الأقسام كافة داخل والخارج في شركات بيئة التصنيع بما في ذلك العملاء والموردين وتحقيق التكامل بين تلك الوظائف لتمكين القيمة المضافة للمنتجات والعمليات.

5- المنتجات المتكاملة / الإنتاج / نظم معلومات الادارية

لتحقيق متانة في بيئة التصنيع متسارع في تجارية الاعمال اقتصاديا ، مطلوب تمثيل هذه برنامج عن طريق البيانات في تصنيع وأنه من الضروري تجنب وظائف التحكم العامة مع اختلافات واسعة في الأجهزة على مستوى منخفض يجب تنظيم نظام المعلومات في شكل موحد يسمح للبيانات الأخرى الفهم والاستخدام لنظم المعلومات ومراقبة الإنتاج في بيئة التصنيع متسارع، و أنظمة تصنيع معلومات يجب الوصول إليها من مصادر البيانات، من جهاز كمبيوتر مستقل، قد يكون لكل من الشريكين نظام التحكم الخاصة لعملياتها ويجب أن تكون مرتبطة مع شركاء الآخرين في النظام والمهارات المتاحة، هناك حاجة إلى إنشاء شبكة اتصالات لتبادل المعلومات على مختلف ميادين بين العميل والمنظمة، لكي يتم تحقيق تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، على سبيل المثال، الوسائط المتعددة، الانترنت والتبادل الإلكتروني للبيانات. يجب أن تدعم تكنولوجيا المعلومات الأهداف الوظيفية الآتية في بيئة متسارعة.

6- النموذج الاولي للمنتج السريع

يصف النموذج الاولي بتصميم المنتجات وتوليد المنتج ، في ضوء متطلباته للنموذج الاولي للمنتج المتسارع بمساعدة تكنولوجيا الكمبيوتر المتقدمة، على سبيل المثال، CAD / CAE ويساعد على تقليل الوقت لتطوير منتج والحد من الأنشطة غير ذات قيمة مضافة في مرحلة التصميم نفسه وهذا يساعد على تحسين استجابة النظام العام للمتطلبات العملاء. لذلك، هي واحدة من الركائز الرئيسية للتصنيع المتسارع في تصميم المنتج هو ليس بعد خلق جسديا، ولكن التمثيل القائم على الحاسوب ويعرض المنتج على المستخدم لمراقبة وتحليل والتلاعب تكلفة المشاركة في توليد نموذج الظاهري للمنتج.

7- التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية تعني استخدام التقدم التكنولوجي لتعزيز كل شيء هذا هو معني التجارة الإلكترونية او التبادل الإلكتروني للبيانات ليصبح المعيار القياسي الذي سوف على المنظمات التواصل مع بعضها في عالم التجارة الإلكترونية من حيث التكلفة نوعية، ومن ثم قدرة الميزة التنافسية العالية على التجارة الإلكترونية ، ففي بيئة الأعمال التجارية تُثقل المعلومات التجارية بين تطبيقات الحاسب الآلي في شكل إلكتروني موحد باختصار لحين وصول المعلومات ذات الصلة بالمعلومات التجارية بين أنظمة

الكمبيوتر في الشركات الحكومة والشركات الصغيرة، وتعزيز التواصل بين عولمة الشركاء التجاريين، وتمكين الممارسات التجارية الجديدة.

ثانياً: الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من المفاهيم المهمة لأنها تسعى جميع المنظمات إلى بلوغه وعليها السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وتجعلها في منافسة مستمرة مع المنظمات التي تعمل ضمن نشاطها من أجل المحافظة على هذه الميزة وتطويرها لان الوقت الحاضر هو وقت التطور والتنافس المستمر الذي يتطلب من المنظمات حصولها على موقع تنافسي في السوق، ويكون ذلك من اختيار الفرصة التي تستطيع أن تحقق لها الميزة التنافسية والعمل على تطبيقها. (العامري، 2011:67) كما تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك. (المعاضيدي، 2006:23) وان إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير الى أن الميزة التنافسية حيزا ومكانة مهماً في كل من مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، وبرز هذا المفهوم بشكل واضح في مطلع الثمانينات، حيث قدم بورتر مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الاعمال، وتمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تتحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في اعطاء مفهوم الميزة التنافسية، فمنهم من ركز على عنصر القيمة ومنهم من ركز على الزمن مع التأكيد على ضرورة أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمنظمة يشعر بها الزبائن. (الطائي والسبعوي، 2007:311) يشر مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق باستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقق الميزة التنافسية ببعدين اساسين وهما القيمة المدرك لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (العنوم، 2009:43) عرفها (العلاق والطائي، 1999:129) بأنها قدرة المنظمة على تمييز نفسها، بإجراء تحويلات أو تعديلات على الخصائص النموذجية للصناعات التي هي فيها من أجل تحقيق ميزات تنافسية لصالحها".

يمكن أن تعد الميزة التنافسية بوصفها مفهوماً فلسفياً ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي والتطبيقي، إذ لم يعد ينظر للإدارة على أنها مواجهة لمشكلات آنية، فقد أصبح ينظر للإدارة بوصفها عملية حركية ترمي معالجة مشكلات المنظمة الداخلية والخارجية ممثلةً بنقاط ضعف المنظمة والتهديدات لتحقيق تفوقها المستمر على الآخرين، أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة، إن هذا التفوق لن يكون وقتياً أو ذا مدى قصير، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة صوب الأطراف الأخرى في ميدان الأعمال الذي تتواجد فيه. (جعفر وعلي، 2016:396)

وقد عرفها (طاهر واخرون) : تعريفاً " للميزة التنافسية " بانها المنفعة طويلة الاجل التي تتحقق م باستراتيجية جعلت القيمة الفورية التي توفر الثقة المالية والاداء العالي ويجري بنائها عن طريق دمج الخبرات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فردية ودائمية، ولا يتمكن المنافسون من تقليدها او محاكاتها. (طاهر واخرون، 2015:8)

وقد عرفها (علي، 2000:20) : بأنها "المقدرة على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج".

المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس غير بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد الأنشطة أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي. (المغربي، 1999: 24)

امتلاك المنظمة قدرات، وخصائص، وسمات، وقدرات، ومهارات، ومعرفة، ومعلومات، تمنحها قوة داخلية ديناميكية للتفرد عن المنافسين باستجابة أبعاد تلك القدرات لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات. (البرواري، 2001: 75)

وقد عدها (Krajewski & Ritzman) على أنها تلك المبادئ المهمة التي يجب أن تمتلك سلسلة قيم للإشباع زبائنها داخل المنظمة أو خارج المنظمة، في الوقت الراهن. (Krajewski & Ritzman, 2010: 50) في حين نظر إليها (Heizer & Render) على أنها القدرة على إيجاد أو انشاء نظام يرغب بتحقيق ميزة فريدة وجيدة لدى المنافسين. (Heizer & Render, 2008: 36)

2. خصائص الميزة التنافسية

يمكن أن نستخلص المفهوم الآتي للميزة التنافسية، فهي تعد خاصية تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المتفاعلين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين.

ويلخص (البرواري، 2001: 75) خصائص الميزة التنافسية على النحو الآتي:-

- أ. تفرد المنظمة بما تقدمه من سلع وخدمات .
- ب. حركية لا يعقل سكونها والمنظمة تعيش في بيئة متغيرة .
- ت. نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين، وهي ليست مطلقة، إذ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين، كما أنها تتحقق مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يجري تطويرها وتجديدها .
- ث. 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.

الميزة التنافسية يمكن وصفها بالمتغير التابع المستند على مدى توافر عوامل مستقلة. يتضح أن الميزة التنافسية تنشأ من عاملين هما:- (الزغبي، 1999: 61)

أولاً: الكفاءة النسبية

ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، بعاملين :-

- أ. الكفاءة الداخلية، وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها .
- ب. الكفاءة التنظيمية المتبادلة، وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

ثانياً: قوة المساومة

وتتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص وتتأثر قوة المساومة بالعوامل الآتية:-

- أ. الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير، وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، والمجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.
- ب. الخصائص الفريدة للمنتج، وهي خصائص السلع، والخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص سلع، وخدمات المنافسين.
- ت. تكاليف التحول، وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

3. بناء الميزة التنافسية

يتطلب بناء الميزة التنافسية المرور بالخطوات الآتية:-

أ. التحليل البيئي

تشمل عملية التحليل البيئي تشخيص مواطن القوة والضعف الداخلية في المنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية، وتطلق أغلب الأدبيات في إدارة الأعمال على التحليل البيئي مصطلح تحليل (SWOT) اختصاراً لنتائج هذا التحليل المتمثل بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح (الدوري، 2003: 205) بأن الغرض من تحليل (SWOT) في معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية المنعكسة عن (الفرص والتهديدات) البيئية .

ب. تحديد رسالة المنظمة

وتوضح الرسالة (Mission) أسباب وجود المنظمة، وما الذي ينبغي أن تفعله، وتمثل السياق الذي يجري عن طريقه صياغة الاستراتيجية. (المغربي، 1999: 29)

ت. صياغة الاستراتيجية

أي بناء الاستراتيجية التي تدخل بها المنظمة السوق والتي تمثل ميزتها التنافسية (المياحي، 2004: 49) والأمر لا ينتهي عند تحقيق المزايا التنافسية، وإنما يتطلب من المنظمات السعي دائماً لتطوير ما حققته من مزايا إذا كان مبتغها التآلق في أجواء قطاع الأعمال الذي تعمل في كنفه، ذلك أن إهمال تطوير المزايا التنافسية يؤدي بعد مضي مدة من الزمن إلى تقليدها من قبل المنظمات المنافسة مما يجعل من تلك المنظمة أن تفقد بريقها التنافسي بين المتنافسين. (ماهر، 2006: 98)

4. الاستراتيجيات الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً في الاستراتيجية، وأن تحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق هذه الميزة من خلال معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في بيئة العمل، ان النموذج الذي وصفه (Porter) للاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن ان تحقق أية منها ميزة تنافسية في السوق ان تم اختيارها وتنفيذها بعناية، وبناء على ذلك اقترح بورتر ثلاثة استراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمنظمة الأرباح المرجوة. (مقاطف وطمايه، 2014: 45) وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات. (جواد، 2003: 164) (عبدالله، 2006: 44) (Hill&Jones, 2008: 45) (Macmillan&Tampow, 2000: 57)

أ. استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى

تركز هذه الاستراتيجية على كلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة. تعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتماداً في اغلب المنظمات الصناعية في العالم، وبخاصة في عقد السبعينات وذلك اثر ظهور منحنيات الخبرة، وتسعي هذه الاستراتيجية إلى تخفيض التكلفة و البيع بسعر أقل من أسعار المنافسين بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتخفيض الكلفة والمحافظة على نوعية المنتج، ومما يشجع على استخدام هذه الاستراتيجية هو تحقق وفورات اقتصادية الحجم للمنظمة، والإفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.

ب. استراتيجية التمييز

تمثل استراتيجية التمييز، الاستراتيجية العامة الثانية التي تتبعها منظمات الاعمال في مجال التميز بين المنتجات او الخدمات التي تقدمها في السوق، واختلافها عن المنافسين بحيث يجري ادراكها داخل الصناعة بأنها منفردة، وتأخذ استراتيجية التميز اشكالا عديدة منها شراء مواد خام جديد والاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات، ونظام تسليم بأقصر زمن، وتقديم تصاميم وخصائص افضل وتنوع تشكيلة المنتج وتقديم منتجات جديدة في زمن قصير او اقل من المنافسين، ويشكل تمايز المنظمة في النوعية عوائق وحواجز امام الداخلين الجدد للصناعة حيث يجعل من الصعب على الداخلين الجدد منافسة المنظمة في السمعة التي تمتلكها المنظمات الموجودة في السوق، ومن نقاط ضعفها قد تعطي ميزة مستمرة للمؤسسة حيث يمكن تقليد المنتجات وتقديم منتجات احسن، والتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسات نتيجة التطوير الذي تقوم به قد يصبح نقطة ضعف حقيقية عندما يجري تقليد المنتجات بكلف اقل او تدخل البدائل في السوق

ت. استراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الاساسية من هذه الاستراتيجية هو تخصيص المؤسسة بطرق لا تتمكن المؤسسات الفائزة في الكلفة او المتمتعة بالتميز من تحقيقها وأن المؤسسة يمكن أن تطور موانع دخول خاصة بها تمنع المؤسسات الاخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها، وهي تسعى الى بناء ميزتها التنافسية بإشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين او بالتركيز على سوق جغرافي محدد او التركيز على استخدامات معينة للمنتج او يمكن أن تكون استراتيجية التركيز مناسبة عندما يكون هناك مجموعة مختلفة متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتج بطرق مختلفة وعندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف او عندما لا تسمح موارد المنظمة الا بتغطية قطاع سوقي معين، وإن الغرض من استخدام هذه الاستراتيجية هو توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد من السوق، وتأخذ هذه الاستراتيجية أسلوبين في التطبيق الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة في القطاع السوقي المستهدف، والثاني يتعلق بالتركيز على التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة.

5. أبعاد الميزة التنافسية

وضح (مايكل بورتر) تأتي الميزة التنافسية من الطريقة التي تتسق الانشطة مع بعضها مما يخلق قيمة اقتصادية للمنظمة تحقق الميزة التنافسية، وقد وردت في ادبيات الادارة الاستراتيجية تعابير مختلفة لطرائق التنافس فمنهم من ينظر لها على انها ابعاد التنافس والآخر يسميها الاسبقيات التنافسية ويقدم الجدول (2) تصنيف الاسبقيات على وفق ما أورده بعض الكتاب والباحثين. (الصغار ومعن، 2015:12)

الجدول (3) تصنيف الابعاد الميزة التنافسية

ت	الابعاد	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	التكنولوجيا	سمعة	ابداع	التصميم
1	Evan,1993	*	*	*	*				
2	Certo,1995	*	*	*					
3	Mintzberg,1996	*	*	*			*	*	
4	Krajewski,1996	*	*	*	*				
5	Best,1997	*	*	*				*	
6	Slack,1998	*	*	*	*			*	*
7	Macmillan,2000	*	*	*	*	*			
	مجموع النقاط	6	5	5	3	1	1	2	2
	نسبة الاتفاق	86	34	34	43	15	15	29	29

المصدر: الصغار، احمد عبد اسماعيل و معن، حامد خزيم، 2015، "تبني مداخل الايحاء الواسع في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية"، الجامعة المستنصرية -كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد(19).

والجدول (3) الانف الذكر بين ان أغلب الباحثين قد اتفقوا على الابعاد (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم) وتأسيسا على ما تقدم، فان الآتي يوضح أهم الابعاد:

أولاً: الكلفة

يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من كلفتها وبيع منتجاتها بسعر أقل من السعر الخاص بالمنافسين والحصول على قدر كبير من الأرباح. (السيد، 2000:224). ويعرفها (Slack, et. al) تتضمن التكاليف الأقل هي الهدف الاساسي للمؤسسات التي تتصارع (تتصارع) عن طريق الكلفة وحتى المؤسسات التي تتصارع (تتنافس) عن طريق السلبيات التنافسية الاخرى غير الكلفة فأنها تهدف لتحقيق كلف ادني للمنتجات التي تقوم بتصنيعها. (Slack, et. al, 2004:44) أما (الشيخلي، 1998:22) فحددت شروطا يجب توافرها لخفض الكلفة وهي : شرط الاستمرارية وشرط المحافظة على الجودة وشرط التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير كما تشير إلى أن ظروف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد)، (الكلف على أساس الأنشطة) التي تعمل في ظل فلسفة ومنطق حديثين لتخفيض الكلفة .

ثانياً: الجودة

ويعرفها (Krajewski & Ritzman, 2005:62) : إن المستهلكين يحتاجون الى منتجات ذات جودة عالية تلبى الصفات المطلوبة من قبلهم، وتتضمن الصفات التي يشاهدونها في الاعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات ذات جودة جيدة تلبى رغبات المستهلكين وتوقعاتهم لا تتمكن من الازدهار والنمو في سلوك المنافسة. وحددها (Heizer & Render, 2004:3) على أن حصول المؤسسة على الرغبة المتوقعة التي تتطابق مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات المستهلكين واشباع رغبتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.

ثالثاً: المرونة

إن قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في الاسواق المستهدفة عن طريق قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء. (Wijaya&Tarigan, 2015,61) : بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء إما زيادة أو نقصان بالمرونة هي من الابعاد مهمة لأغراض المنافسة بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم. (Diab, 2013:695)

رابعاً: التسليم

وقد أصبحت سرعة التسليم والتسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير ومرونة التسليم واحدة من الابعاد المهمة في المؤسسات، وهذا مرتبط برغبة الزبون لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي تحتاجها في الوقت المناسب. (Diab, 2014:141) وكلما تمكنت المنظمة من الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن بسرعة وقت أقصر للمنافسين كلما زادت حصتها السوقية في المنظمة وارتفعت الاسعار، على الأقل حتى وصول المنافسين إلى السوق. (Porter, 2008:3)

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغيرات

يهدف الباحث في هذه الفقرة الى وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول المتغيرات التي اعتمدت وهي المتغير المستقل التصنيع المتسارع وأبعاده المتمثلة ب(الانظمة المتغيرة ، المعلومات ، التعاون) والمتغير المعتمد الميزة التنافسية المتمثلة ب(الكلفة ، الجودة، المرونة ، التسليم) يلاحظ في الجدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير التصنيع المتسارع، علما انه اعتمد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير التصنيع المتسارع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
0.97	3.26	1
0.70	3.25	2
0.87	3.43	3
1.06	3.55	4
0.90	3.37	الأنظمة المتغيرة
1.03	3.28	1
0.78	3.61	2
0.80	3.61	3
0.82	3.49	4
0.85	3.49	المعلومات
0.98	3.71	1
0.93	3.55	2
1.03	3.39	3
0.87	3.45	4
0.95	3.52	التعاون
0.90	3.61	التصنيع المتسارع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. الأنظمة المتغيرة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الأنظمة المتغيرة (3.37). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توافر هذا البعد في مجتمع الدراسة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.90) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (4) الذي يقيس توثيق إجراءات تنظيم وترتيب وتنظيف إجراءات مكان العمل المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (1.06). اما السؤال الثاني الذي يقيس ترتيب العاملين لأدوات العمل فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.25) بانحراف معياري (0.70).

2. المعلومات

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المعلومات (3.49). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توافر هذا البعد في مجتمع الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.85) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤالين (2 و 3) الذين يقيسان تنفيذ الشركة عقود الشراء حسب الطلبات واسهام المعلومات في كشف الاخطاء المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.61) بانحراف معياري (0.78)

و0.80). اما السؤال (1) الذي يقيس توافر المعلومات بالوقت المحدد فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.28) بانحراف معياري (1.03).

3.التعاون

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المعلومات (3.52). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توافر هذا البعد في مجتمع الدراسة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.95) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (1) الذي يقيس توفر المعلومات بالوقت المحدد المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري (0.98). اما السؤال الرابع الذي يقيس توثيق المعلومات فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.45) بانحراف معياري (0.87). علماً أن متغير التصنيع المتسارع حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.52)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني قوة تبني مجتمع الدراسة له، كما إن اجاباتهم كانت متسقة بدليل انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (0.90). ويبين الجدول (5) الاتي الإحصاءات الوصفية لمتغير الميزة التنافسية :

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	
0.85	3.58	1
0.96	3.53	2
0.97	3.28	3
0.87	3.54	4
0.91	3.48	الكلفة
0.86	3.18	1
0.84	3.33	2
0.72	3.28	3
0.73	3.38	4
0.78	3.29	الجودة
0.84	3.34	1
		2
		3
		4
0.84	3.41	
0.84	3.75	المرونة
0.89	3.70	1
0.89	3.72	2
0.92	3.63	3
1.15	3.36	4
0.96	3.60	التسليم
0.87	3.46	الميزة التنافسية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. الكلفة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الكلفة (3.48). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني اهتمام مجتمع الدراسة بشكل كبير بكلفة الانتاج، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.91) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (1) الذي يقيس دعم أنشطة البحث

والتطوير تخفيض كلفة الانتاج المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.58) بانحراف معياري (0.85). اما السؤال (2) الذي يقيس سعي الشركة لتخفيض كلفة المواد الاولية فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.28) بانحراف معياري (0.97).

2. الجودة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الكلفة (3.29). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني اهتمام مجتمع الدراسة بجودة انتاجها، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.78) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (4) الذي يقيس دعم الإدارة العليا لأنشطة تطوير التصاميم المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (0.73). اما السؤال (1) الذي يقيس امتلاك الشركة اشخاص ذوي مهارات عالية في فحص الجودة فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.18) بانحراف معياري (0.86).

3. المرونة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المرونة (3.75). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني اهتمام مجتمع الدراسة بمرونتها، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.84) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (4) الذي يقيس تبسيط إجراءات العمل المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري (0.84). اما السؤال (1) الذي يقيس امتلاك الشركة فرق عمل متنوعة فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.34) بانحراف معياري (0.84).

4. التسليم

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التسليم (3.60). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني اهتمام مجتمع الدراسة بتسليم انتاجها ضمن الوقت المحدد، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.96) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور. ولقد حقق السؤال (2) الذي يقيس اهتمام الشركة بتسليم انتاجها في الوقت المحدد المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.72) بانحراف معياري (0.89). اما السؤال (4) الذي يقيس سعي الشركة لتقليل وقت الانتاج فقد حصل على اقل الأوساط الحسابية (3.36) بانحراف معياري (0.96). علما أن متغير الميزة التنافسية حقق وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.46)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني قوة تبني مجتمع الدراسة للميزة التنافسية، كما أن اجاباتهم كانت متسقة بدليل انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (0.87).

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصنيع المتسارع والميزة التنافسية.

يشير الجدول (6) الآتي الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التصنيع المتسارع والميزة التنافسية سواء على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد. عليه يستدل الباحث رفض الفرضية آفة الذكر، بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصنيع المتسارع والميزة التنافسية، ويعني ذلك أن الشركة يمكنها الاستفادة من التصنيع المتسارع لغرض تحسين ميزتها التنافسية.

جدول (6) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الميزة التنافسية	التابع المستقل
0.366**	الأنظمة المتغيرة
0.509**	المعلومات

0.491**	التعاون
0.542**	التصنيع المتسارع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2- لا يوجد تأثير معنوي للتصنيع المتسارع في الميزة التنافسية

من اجل اختبار الفرضية افقة الذكر استخدم الباحث الانحدار البسيط وعلى النحو الاتي:

جدول (7) اختبار الفرضية الثانية

R ²	قيمة f	قيمة t	الميزة التنافسية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			β	α	
0.14	12.42	**3.52	0.23	2.25	الأنظمة المتغيرة
0.26	25.6	**5.08	0.31	1.92	المعلومات
0.29	30.06	**5.84	0.28	2.04	التعاون
0,32	34.95	**5.91	0.38	1.68	التصنيع المتسارع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

** معنوي عند مستوى 1%

يتبين من الجدول آنف الذكر ما يأتي :

1. إنَّ بعد الأنظمة المتغيرة يؤثر بصورة إيجابية في الميزة التنافسية بمقدار (0.23) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.52) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور . إضافة الى ذلك فان معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.14) وهذا يعني أنَّ الأنظمة المتغيرة تفسر ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
2. إنَّ بعد المعلومات يؤثر بصورة إيجابية في الميزة التنافسية بمقدار (0.31) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.08) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور . إضافة الى ذلك فان معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.26) وهذا يعني أنَّ المعلومات تفسر ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
3. إنَّ بعد التعاون يؤثر بصورة إيجابية في الميزة التنافسية بمقدار (0.28) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.84) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور . إضافة الى ذلك فان معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.29) وهذا يعني أنَّ التعاون يفسر ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
4. وبشكل عام أنَّ متغير التصنيع المتسارع يؤثر بصورة إيجابية في الميزة التنافسية بمقدار (0.38) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.91) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور . إضافة الى ذلك فان معامل التفسير (R²) بلغت قيمته (0.32) وهذا يعني أنَّ التصنيع المتسارع يفسر ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج. من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الثانية ، بمعنى (يؤثر التصنيع المتسارع في الميزة التنافسية).

المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن تركيز الشركة المبحوثة على التصنيع المتسارع في عملية الانتاج سوف تزيد من امكانيات الشركة على تطوير امكانياتها التنافسية في الاسواق ، بسبب انخفاض تكاليف التصنيع من جهة وتحقيق الانتاج المرغوب من جهة اخرى.
2. توصل الباحث الى أن أفراد العينة يساهمون في أهمية التصنيع المتسارع في تحقيق الكفاءات التقنية والعلمية اللازمة ، وهو يعد مقياس جيد يعكس القدرة المتميزة للشركة في السوق
3. توصل الباحث الى أن الشركة المبحوثة تحاول ازدهار منتجاتها المتطورة باستمرار باستقطاب فرق العمل الجيدة، وتعمل ايضا على توضيح الوسيلة الاجتماعية للشركة في تحقيق الاسناد للمعرفة التسويقية باستمرار.
4. توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط متعدد بين التصنيع المتسارع والميزة التنافسية حيث بلغت قوة علاقة الارتباط المتعدد وهذا ماكدته قيمة t المحسوبة.
5. توصل الباحث الى أن التصنيع المتسارع يؤثر بشكل معنوي في الميزة التنافسية (0.38) إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة.

ثانياً: التوصيات

1. إن ظهور نتائج اهتمام الشركة بالتصنيع المتسارع لا يعني أن المهمة انتهت بل تحتاج من الشركة الى اجراءات وقوانين تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحقيق اهداف وابعاد التصنيع المتسارع.
2. التحقيق على جعل فلسفة التصنيع المتسارع والميزة التنافسية ضمن الاولويات التي ترسم خارطة مجري القيمة للثقافة التنظيمية للشركة.
3. إن تبني الميزة التنافسية يتطلب في اول خطواته تكاليف قد تكون عالية ، لذلك يقترح الباحث أن تكون عملية تنفيذ الميزة التنافسية شيء فشيء للوصول الى التنفيذ الشامل على الأجل الطويل.
4. أهمية أن يجري عمل اطار عمل يحقق التأثير الواقعي للتصنيع المتسارع في زيادة متطلبات الميزة التنافسية.
5. ضرورة تفعيل وحدة البحث والتطوير في الشركة المبحوثة بما ينجز وجود بحوث تتناول الجوانب المادية والنفسية في الشركة وبما يعود على الشركة بسرعة تحقيق الاهداف والمتطلبات المرجوة.

المصادر

أولاً: الكتب العربية

1. أبراهيم، علي ،2007،أهمية الانظمة المتغيرة ، مجلة العلوم الادارة، دار وائل العدد 3، مجلد 2.
2. الدوري، زكريا مطلق ،عبد الفتاح، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، جامعة بغداد،المكتبة الوطنية، بغداد، العراق، (2003)
3. السيد، اسماعيل محمد، (2000) الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية.
4. العلاق، بشير عباس، والطائي، حميد عبد النبي، (1999)، تسويق الخدمات، مدخل، استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار العقل.
5. العلي، عبد الستار، (2000)، ادارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر.
6. ماهر، صالح، (2006)، مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الابداعية، دار المشرق الثقافي.
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الادارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، (1999)

ثانيا: البحوث والرسائل

1. جعفر، قيس زهير عبد الكريم و علي سنية كاظم تركي، 2016، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(49).
2. الشيلخي، فانتة شاكرا، (1998)، خفض الكلفة باستخدام (j | z : a b c)، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
3. الصفار، احمد عبد اسماعيل و معن، حامد خزيم، 2015، تبني مداخل الايصاء الواسع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، جامعة واسط- كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد(19).
4. طاهر، عبد الرحمن وعروق، محسن ومحمد، الهام، 2015، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية-بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، جامعة واسط- كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد(20).
5. الطائي، بسام منيب علي والسبعواوي، اسراء وعد الله قاسم، 2007، "دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الراءدين، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد 32، العدد97.
6. العامري، هدي هادي حسن، 2011، "إمكانية تطبيق أدوات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية (معمل سمنت الكوفة/ معمل النورة كربلاء)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. عبد الله، ناهدة اسماعيل، 2006، دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة تحليلية لراء عينة من المديرين في عدد المنظمات الصناعية -نينوى، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، مجلة بحوث مستقبلية، العدد13.
8. العتوم، محمد فوزي علي، 2009، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، رسالة ماجستير - كلية الاعمال-جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
9. مروان، محمد، 2021، أهمية التعاون في قطاعات الصناعة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 14، مجلد 10.
10. المعاضيدي، معن وعد الله، 2006، اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة نظرية تحليلية)، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، مجلة بحوث مستقبلية، العدد15.
11. المعموري، ايثار عبد الوهاب محمد، (1999)، اثر المنظمة في اسناد وابعاد التناقس، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
12. مقاطف، سيما غالب و طمليه، الهام فخري، 2014، أثر وسائل التسويق المباشر في بناء الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لفنادق الخمس نجوم في مدينة عمان، كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة البترا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(42).
13. المياحي، اسيل هادي محمود جاسم، اسلوب فريق العمل واثرة في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (2004)

ثالثا: الكتب الانكليزية

- 1- Gunasekaran, A. ,2001," Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy",Oxford,UK: Elsevier,
- 2- Heizer , Jay & Barry , Render, 2008, Principles of Operations Management , 7th Ed, Prentice - Hall , New Jersey
- 3- Heizer,Jay and Render,Barry,(2004),"Principles of Operations Management".4 rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A.

- 4- Hill,W.L. Charles & Jones ,R.Gareth, 2008,"Strategic Management An Integrated Approach",8th Ed, Houghton Mifflin Company.
- 5- Krajewski , J. Lee & Ritzman , P. Larry & Malhotra , K. Manoj , (2010) , Operations Management – Processes and Supply Chains , 9th Ed , Pearson, New Jersey .
- 6- Krajewski, Lee, j. and Ritzman , Larry, p., (2005), operations management, 7th ed, prentice-Hall, inc, New Jersey, p.231
- 7- Macmillan, H. & Tampow, M., 2000, Strategic Management Process Content and Implementation, 1Ed, Press Inc, New York.
- 8- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert, (2004), "Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York.

رابعاً: البحوث الانكليزية

1. Bagul, Niraj Ravindra & Ahire, Mayur Pranay, 2016, "Agile manufacturing system" , international Journal of Advance Research in Science and Engineering, vol.5, no.2, pp282–290.
2. Bottani, E., 2009. A fuzzy QFD approach to achieve agility. International Journal of Production Economics, Vol. 119, No. (2), pp. 380–391.
3. Christopher, M., 2000. The Agile Supply Chain – Competing in volatile markets. Industrial Marketing Management, Vol.29, No. (1), pp.37–44.
4. Correa, Henrique Luiz, 2001, "Agile Manufacturing as 21st Century strategy for improving Manufacturing Competitiveness, Computer Integrated Manufacturing Systems, Vol. 11, No. 1, pp.1–20.
5. Dahlgaard J. J., Dahlgaard–Park S. M., 2006. Lean production six sigma quality TQM and company culture, The TQM magazine, Vol. 18, pp. 263 – 281.
6. Devor, Richard & Graves, Robert & Mills, J. John, 1997. "Agile Manufacturing Research: A accomplishments and opportunities, international Journal of Advance Research in Science and Engineering, Vol.1 , pp813–823.
7. Diab, S. M. (2013). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage (A Study on Jordanian private hospitals). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3, 695–706..
8. Diab, S. M. (2014). Using the Competitive Advantage. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, NO(4), Vol(9), pp2222–6990.
9. Gunasekaran, A & Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., 2002, "Agile Manufacturing : the drivers, concepts and attributes. International Journal of Production Economics, Vol.62, NO .2, pp.33–43
10. Gunasekaran. A, 1998, "Agile Manufacturing : Enablers and an implementation, International Journal of Production Economics, Vol.36, NO .5, pp.1223–1247.

11. Hallgren, Mattias & Olhager, Jan, 2008, "Lean and agile manufacturing : external and internal drivers and performance outcomes", international Journal of Operations & production Management, Vol. 29, No. 10, pp. 979–999.
12. Khan, G. Javed & Dalu, Dr. R. S., 2015, "Lean and Agile Manufacturing as productivity enhancement Techniques—a comparative study" Journal of Mechanical and Civil Engineering, Vol. 12, No. 1, pp 52–56.
13. Kidd, P., 1994, " Agile Manufacturing" –forging New frontiers, Addison– Wesley publishing Company.
14. Madden, D. Andrew, 2000, A definition of information, Aslib Proceedings, JFS, Vol 52, No. 9, pp: 334/349.
15. Mason–Jones, R., Naylor, J. B. and Towill, D. R. (2000), Engineering the leagile supply chain, International Journal of Agile Management Systems, pp 54–61
16. Plonka, F. E., 1997, Developing a lean and agile work force. International Journal of Human Factors in Manufacturing, Vol. 7, NO.(1), pp. 11–20.
17. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shapes Strategy. Harvard Business Review., 1–5.
18. Richard Blockley and Wei Shyy, John Wiley & Sons, 2010, Lean and Agile –Encyclopedia of Aerospace Engineering, ISBN, Vol. 5, pp. 55–63.
19. Sanchez, M. Luis & Nagi, Rakesh, 2001, "A review of Agile Manufacturing Systems" international Journal of production Research, Vol. 39, No. 16, pp. 3561–3600.
20. Song, L. and Nagi, R., 1997, Design and implementation of a virtual information system for agile manufacturing. Transactions (Institute of Industrial Engineers), Vol, 29, NO.(10), pp. 839–857.
21. Wijaya, Sheleen & Tarigan, Josua, 2015, Pengaruh Organizational Learning Theorhadap Competitive Advantage Melalui Accounting Information System PADA Perusahaan Manufacture, Business Accounting Review, Vol. 3, No. 2, pp: 61–70.

1	تقوم الشركة بتوزيع المعلومات في الوقت المحدد.				
2	تنفذ الشركة عقود الشراء في المعلومات المحدد .				
3	يسهم تطبيق المعلومات في اكتشاف الاخطاء وتصحيحها بأقل التكاليف الممكنة.				
4	تعمل الشركة على اساس المعلومات المخزونة .				

3- التعاون: _التعاون ومشاركة بشكل مستمر لأجراء التحسينات التعاونية في عملية الانتاج. (Kumari.et.al.2015:977)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تسعى الشركة إلى التعرف على أسباب المشكلات للقيام بالتعاون المشترك.					
2	تهتم الشركة بتحسين العمليات التعاونية بشكل دوري.					
3	تهتم بتطوير مهارات ومعارف العاملين للقيام بالتعاون.					
4	تعد نتائج تقييم العاملين اساسا للتعاون المشترك في عمليات الشركة.					

المحور الثالث

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية: تلك المبادئ المهمة التي يجب ان تمتلك سلسلة قيم للإشباع زبائنها داخل المنظمة أو خارج المنظمة، في الوقت الراهن.

(Krajewski & Ritzman,2010:50)

والذي يتضمن ابعاد الميزة التنافسية الاتية:

1- **الكلفة:** هي إمكانية المنظمة في انتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة. (Slack,et.al,2004:44)

ت	الفقرات	أُتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل كلفة الانتاج والخدمات					
2	تسعى المؤسسة للحصول على المواد الأولية بكلف أدني من منافسيها					
3	تهدف المؤسسة الى زيادة مهارات العاملين ورفع مستواهم					
4	تعمل المؤسسة على أحكام الرقابة على جميع تفاصيل عملياتها الانتاجية					

2- **الجودة:** هي قدرة المنظمة على طرح منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن. (Heizer and Render,2004:3)

ت	الفقرات	أُتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تمتلك المؤسسة أفراد ذوي مهارات عالية في فحص الجودة ومراقبتها					
2	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وموثقة للجودة					
3	تسعى المؤسسة لرفع مستوى جودة منتجاتها					
4	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة تطوير المطابقة لمواصفات التصميم					

3- **المرونة:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم

طلبات الزبون. (Wijaya&Tarigan,2015,61)

ت	الفقرات	أُتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تستعمل المؤسسة فرق عمل متنوعة ومتعددة الاختصاصات					

					الوقت الذي تستغرق المؤسسة لتطوير منتجاتها أقل من المنافسين	2
					لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات	3
					تشجع الشركة الافكار المرتبطة بتبسيط واختصار وتحسين العملية الانتاجية	4

4-التسليم : هو أفضل طريقة لتسليم المنتج أو الخدمة ويتضمن السرعة والدقة والاعتناء بعملية التسليم. (Diab,2014:141)

ت	الفقرات	أتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تؤمن المؤسسة أن السرعة في التسليم يساعد في بناء سمعة جيدة لها					
2	تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزامها بمواعيد التسليم المحدد					
3	تحرص المؤسسة على أنجاز العمليات الانتاجية في الوقت المحدد لها					
4	تسعى المؤسسة الى تقليل الوقت من استلام الطلبية من الزبون الى وقت تسليمه المنتجات الجاهزة					