

استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في قضاء زاخو/ محافظة دهوك

خضر خليل شيخو الجرجري

قسم إدارة المصارف - معهد التقني/ زاخو- جامعة دهوك التقنية - إقليم كردستان العراق - العراق.

(تاريخ القبول بالنشر: 19 تشرين الأول 2014)

المستخلص

يتطرق البحث إلى موضوع استراتيجية التصنيع الرشيق بوصفه من المواضيع الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات السريعة في دنيا الأعمال والتمثلة بتطور نظم المعلومات وانتشار الحاسوب والإنترنت على مستوى العالم واستخدامها في إدارة الشركات الإنتاجية والخدمية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عملها الإداري، ومن هنا أدركت إدارات الشركات ضرورة التوجه الى تطبيق التصنيع الرشيق في عملها والاستفادة من مزاياها لعل من أهمها القضاء على الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية وبالتالي خفض تكاليف الإنتاج، محققة البقاء والإستمرار وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للشركات.

وقد اختيرت مجموعة مكونة من أربعة شركات صناعية لتكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد الباحث أسلوب الإستبانة بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للبحث، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياتها تم وضع نموذج للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها وإختبار علاقات الإرتباط والتأثير تم التوصل الى مجموع من الإستنتاجات والتي أكدت على وجود علاقة إرتباط وأثر معنوي بين إستراتيجية التصنيع الرشيق والميزة التنافسية للشركات المبحوثة. وفي ضوء الإستنتاجات التي توصل إليها تقدم الباحث بعدد من المقترحات من أبرزها ضرورة تعزيز اسلوب التصنيع الرشيق بما يعزز تحقيق الميزة التنافسية للشركات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التصنيع الرشيق، الميزة التنافسية، إدارة الجودة الشاملة، الصيانة المنتجة الشاملة، الوقت المحدد.

منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١- هل لإستراتيجية التصنيع الرشيق أثر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة؟

٢- ماهي طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية للشركة؟

٣- ما هي أثر هذه العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً/ أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من خلال الجوانب الآتية:

١. تقدم البحث إطاراً نظرياً مُفصلاً عن مفاهيم التصنيع الرشيق وأساليبها وأدواتها والتي يمكن من خلالها الانتقال

بمدخل التصنيع الرشيق لكي يكون واقعاً ملموساً. فضلاً عن تقديمها إطاراً نظرياً مُفصلاً عن مفاهيم الميزة التنافسية وإستراتيجياتها وأهم مداخل بنائها، والتي يمكن من خلالها تحقيق البقاء والنمو والتفوق على المنافسين.

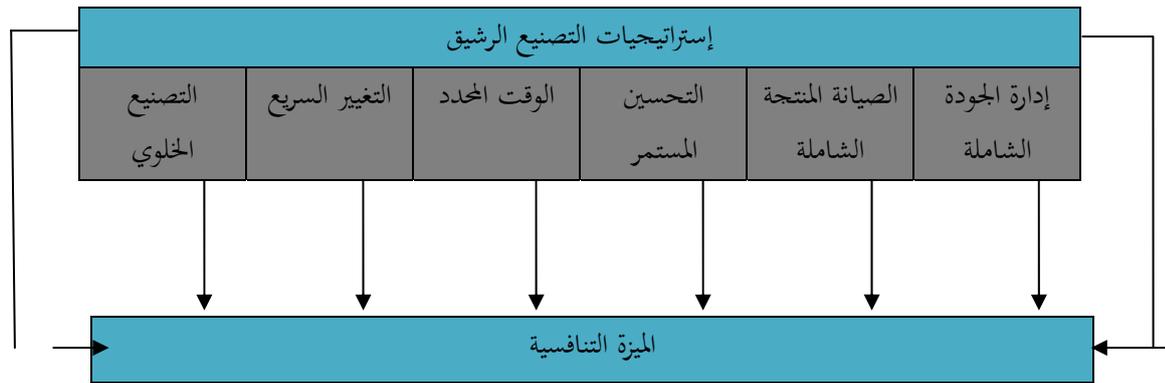
٢. مساهمة البحث في طرح فلسفة إنتاجية جديدة في الشركات المبحوثة والتمثلة في إستراتيجية التصنيع الرشيق والتي لآقت إهتمام واسع في الدول الصناعية الكبيرة، نتيجةً لمساهمتها في معالجة الضائعات التي تعاني منها إجراءات العمل والمراحل الإنتاجية والإدارية.

٣. مساهمة البحث في لفت إنتباه الشركات المبحوثة إلى إمكانية تحسين منتجاتها وخطوات العمل ومراحله وإزالة الضائعات التي تتضمنها سياقات العمل من خلال تطبيق إستراتيجية التصنيع الرشيق.

٤. تقدم بعض المقترحات للشركات المبحوثة عن كيفية التحول نحو شركة رشيقة من خلال إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق استراتيجية التصنيع الرشيق والإستفادة الكاملة من مزايا هذا التطبيق.

رابعاً نموذج البحث

تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم نموذج للبحث كما في الشكل (١) والذي يشير الى علاقات الإرتباط والتأثير بين إستراتيجية التصنيع الرشيق والميزة التنافسية للشركات المبحوثة.



الشكل (١): نموذج البحث

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية والمتمثلة بوجود علاقة إرتباط لكل عنصر من عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق والميزة التنافسية لدى عينة البحث.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية والمتمثلة بوجود تأثير كل عنصر من عناصر استراتيجية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة البحث.

٤. مساهمة البحث في تشجيع مدراء الشركات المبحوثة على تحسين الأنشطة التي يؤديها وزيادة القيمة من خلال القضاء على كل أنواع الهدر في الشركة.

ثالثاً أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث من خلال الجوانب الآتية:

١. قياس مدى مساهمة إستراتيجية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية للشركات المبحوثة.
٢. قياس مدى توافر مفاهيم وإستراتيجيات التصنيع الرشيق في الشركات المبحوثة.
٣. تركيز الإهتمام على دور التصنيع الرشيق في الصناعة، لما يحققه من مزايا جوهرية تسهم في تعزيز الموقف التنافسي للشركات المبحوثة.

خامساً فرضيات البحث

لغرض إستكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وإختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب وضع نموذج للبحث يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، كما موضح في الشكل (١). واستناداً لنموذج البحث ومشكلته وأهدافه تم صياغة مجموعة فرضيات إحصائية يتطلب إختبارها وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة إرتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.

المبحث الأول

التصنيع الرشيق

أولاً/ مفهوم التصنيع الرشيق

يشير مصطلح "الرشيق" إلى النظام الذي يستغل المدخلات لتوليد المخرجات نفسها التي يتم تكوينها بنظام الإنتاج الواسع التقليدي فهو يستخدم موارد بشرية قليلة في المصنع وطاقة تصنيعية قليلة واستثمار أقل في المعدّات ووقت أقل لتطوير المنتج الجديد، ووقت أقل للإنتاج، إضافة أن قائمة المواد المطلوبة أقل من الإنتاج الواسع. أما المخرجات فتتضمن تنوعاً كبيراً في المنتجات وعدد قليل من العيوب (Berg and Ohlsson, 2005, 4).

ولا يقتصر التصنيع الرشيق على مجموعة من الأساليب والأدوات بل أنه فلسفة إنتاج شاملة ومتكاملة تتضمن العمليات الإنتاجية داخل المنظمة وأبعاد إستراتيجية في ترشيق العمليات ابتداءً من إستلام المواد الأولية من المجهز ثم العمليات ولحين تسليمها للزبون، فضلاً عن إمكانية تطبيقها في قطاع الخدمات، فاستراتيجيات التصنيع الرشيق تضم ترشيق التصنيع، ترشيق سلسلة التجهيز، ترشيق علاقات الزبون، ترشيق تطوير المنتج وتشكل هذه الإستراتيجيات بمحملها المنظمة الرشيقة أو المشروع الرشيق (IBM, 2005).

والتصنيع الرشيق يركز على تقليل الضائعات (Wastes) أو إلغائها، وبنفس الوقت يسعى إلى تحقيق الإستفادة الكاملة من النشاطات التي تضيف القيمة (Value) من منظور الزبون. والقيمة من منظور الزبون هي تكافئ إشباع حاجة الزبون مقابل إستعداد الزبون لتسديد القيمة المستحقّة في المنتج أو الخدمة (7, Abdullah, 2003).

وعليه يمكن القول بأن التصنيع الرشيق هو الفلسفة المستندة على نظام تويوتا الانتاجي وغيرها من الأساليب اليابانية الساعية لتقليل الجدول الزمني بين طلب الزبون وتصنيع المنتج ووصوله إليه، مع التأكيد على القضاء على الهدر بكافة أنواعه (11, Abu shaaban, 2012).

ويعد التصنيع الرشيق مدخل للعمليات يسعى لتلبية الطلب بشكل فوري، وبالحدودة المطلوبة، وبدون هدر، وهو المدخل الذي يختلف عن تطبيقات العمليات التقليدية، لكونه يركز على التخلص من الهدر، والتعامل السريع وهما يساهمان في تقليل المواد المخزونة. (Slack, et.al, 2004, 546).

ويشير (Kumar , et. al., 2014, 220) الى أن التصنيع الرشيق يعتمد على خمسة مبادئ وهي:

١. معرفة ماهي القيمة المضافة للمنتجات حسب وجهة نظر الزبون.
٢. إزالة كل العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتجات.
٣. جعل المنتجات يتدفق بشكل مستمر حسب الجدول المخطط لها.
٤. الإنتاج يعتمد على نظام السحب من قبل الزبون.
٥. التحسين للوصول إلى الأفضل من خلال إزالة كل أشكال الهدر.

ويمكن توضيح أهم تصنيفات الهدر وكالاتي:-

١/ **الزيادة في الإنتاج:** إن ضائعات الإنتاج الزائد تنتج عن صنع مادة أكثر أو بوقت أسرع أو كلاهما مقارنة بما يحتاجه المستفيد أو يطلبه. إن الزيادة في الإنتاج يقود إلى إستهلاك الكثير من الموارد والمواد والمكائن والخزيرن ومكان الخزن والطاقة والنقد المرتبط بهذه الأصول فضلاً عن أن هذه الموارد قد تكون مطلوبة في عمل آخر ذات أولوية، كما ويؤدي فرط الإنتاج إلى حدوث إختناقات في مواقع العمل (Bell, 2006, 18-19).

٢/ **النقل ومناولة المواد:** يعد نقل المواد عملية مكلفة وفيها هدر للوقت، وللعمل على إزالة أو تقليل الهدر في وقت النقل داخل عملية التصنيع فانه يتم الاستفادة من أسلوب الترتيب الخلوي لضمان التدفق المستمر للإنتاج، إذ يساعد هذا الترتيب على إلغاء النقل والمناولة غير الضرورية، بعدئذ يعمل على تحسين طرق وأساليب النقل والمناولة التي لايمكن ازالتهها (3, Nightingale, 2002).

٣/ **التخزين (Inventory):** قد يكون الخزيرن مصدر الهدر لأنه لا يضيف قيمة للمنتج النهائي. والخزيرن يشمل

خاطفة أو لضعف الصيانة أو بسبب إرشادات عمل غير صحيحة أو التدريب غير المناسب وتصميم المنتج غير الصحيح، ونقص التواصل بين هندسة التصميم وعملية الإنتاج، والفشل في فهم ما يريده المستفيد، وسوء الاتصالات وإنتقالها بين الأفراد والأقسام (Granban, 2009, 46).

٧/ العيوب: غالباً ما تظهر هذه العيوب بسبب ضعف الجودة والتي قد تنتج عن خطأ في التصميم وعدم كفاية التدريب ونقص طرق العمل القياسية وإرشاداتها، فضلاً عن أنها قد تكون بسبب ضعف التواصل مع متطلبات المستفيد وترجمتها إلى مواصفات ووجود أخطاء في القياس ومهارة الموارد البشرية ومشاكل المواد الداخلة في العمليات الإنتاجية (Bell, 2006, 19).

إن المنتجات المعيبة تمثل تلفةً أو تكاليف إضافية، فضلاً عن التأثير السلبي على سمعة الشركة، وبالتالي إنتقال الزبائن إلى سلع بديلة وتحمل تكاليف الضمان، ويتم الوقوف على هذا النوع من الهدر عن طريق عملية الفحص والتفتيش الهندسي على المنتج لمعرفة مستوى جودته، وتعد عملية تصنيع الأجزاء الحالية من العيوب والأخطاء من البداية أفضل طريقة للقضاء على العيوب والتالف (النعمة، ٢٠٠٦، 28).

والشكل (٢) يوضح استراتيجية التصنيع الرشيق، والتي تضم بالإضافة إلى ترشيح التصنيع، ترشيح سلسلة التجهيز، وترشيح علاقات الزبون، وأخيراً ترشيح تطوير المنتج، وإن هذه الإستراتيجيات بمجملها تكون بما يدعى بالمنظمة الرشيقة أو المشروع الرشيق (Lean Enterprise).

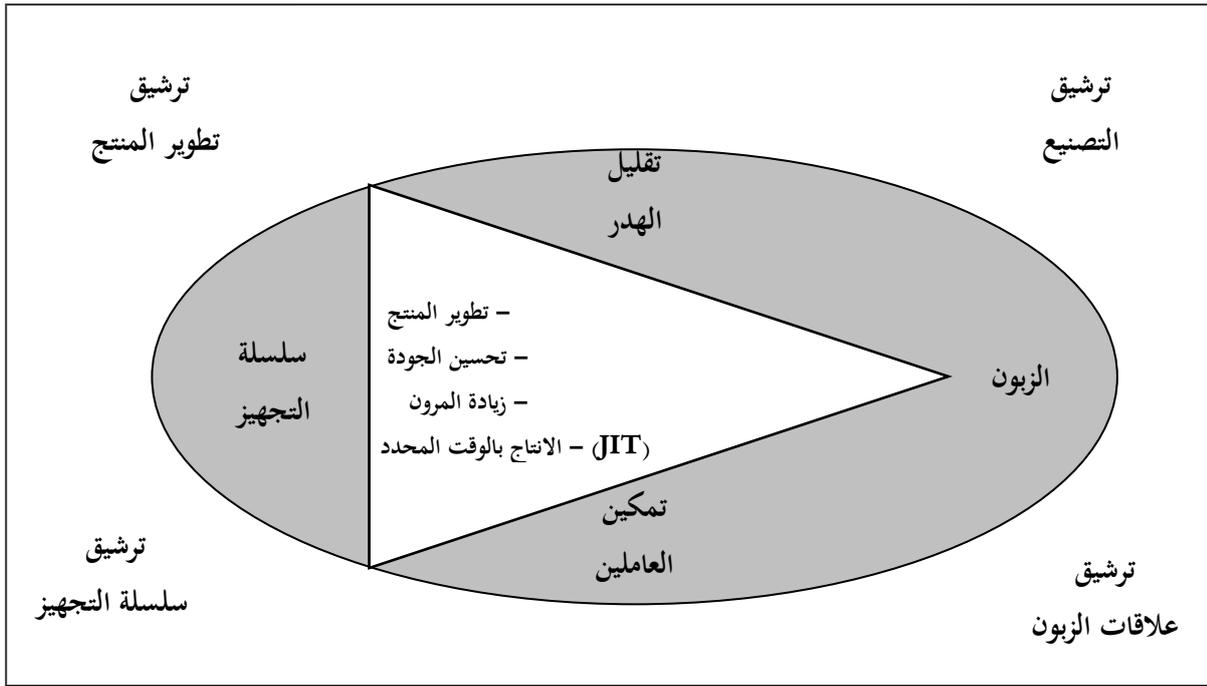
الخزين تحت الصنع وخزين السلع التامة الصنع، إن الخزين الفائض يتكون نتيجة لزيادة الإنتاج أو نتيجة للحجم الكبير للدفعة الإنتاجية، وهذا يسبب زيادات في كل من (المنافسة، الكلف، العاملين، العمل الورقي).

وهناك عدة طرق لتقليل كميات الخزين منها: تخفيض حجوم دفعات الإنتاج من خلال حساب الكمية الاقتصادية للطلب وتخفيض وقت الأعداد والتهيئة للمكائن، وتقليص مدة التجهيز عن طريق تزامن تدفقات الإنتاج، وتحسين مهارات العاملين، وتقليل التذبذبات بالطلب (Abdullah, 2003, 8-9).

٤/ الحركة (Motion): فالحركات غير الضرورية للعاملين تؤدي إلى زيادة الإجهاد وضياح الوقت، الأمر الذي تترتب عليه تكاليف إضافية، فضلاً عن الهدر الناتج عن عدم الإستخدام الكامل لقابليات الأفراد (الأفكار، الإبداع، المهارات، الخبرات) (George and Manos, 2006, 3).

٥/ أوقات الإنتظار (Waiting Time): قد تتعرض بعض المواد للتلف نتيجة لإنتظارها أمام محطات العمل لفترة طويلة نسبياً، إضافة إلى أن الإنتظار يؤدي إلى تراكم الوحدات المنتجة وحدوث ما يسمى بـ (ظاهرة عدم التوازن الإنتاجي). (الحسين، ٢٠٠٤، ١٨٣-١٨٤).

٦/ الإفراط في المعالجة: ويقصد به وجود خطوات في العملية لا تضيف قيمة من وجهة نظر المستفيد (Naraghi & Ravipati, 2009, 13). ويتبع هذا النوع من الضائعات لأسباب كثيرة منها إستخدام أدوات



الشكل (٢): نظام التصنيع الرشيق

المصدر: Vedium K., Lean production, www.1000Inventures.com.

ثانياً/ استراتيجيات التصنيع الرشيق

ت. التحسين المستمر: حيث يتم التحسين المستمر على نحو متواصل ولكن خطوة بعد خطوة، وذلك عندما تحين فرصة إجراء التحسينات وتشخيص تلك الفرص.

ث. التركيز على الزبون: إن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجديدة من الرديئة.

إنّ إستراتيجيات التصنيع الرشيق تساعد الشركات في التعرف على تصنيفات الهدر وجميع أشكالها ومن ثم العمل على حذفها أو إلغائها. وهناك العديد من هذه الإستراتيجيات والتي تطرق إليها الأدبيات، إلا أننا سنسلط الضوء على أهم هذه الإستراتيجيات مع شرح موجز لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات المعتمدة وكما يلي:

٢/ الصيانة المنتجة الشاملة

ويقصد بالصيانة المنتجة الشاملة، هي الصيانة المستمرة، والتعاون بين العمال ومشغلي الآلات والمهندسين والفنيين على ضبط أداء الآلات والمحافظة عليها، وتطبيق الصيانة المنتجة الشاملة يحقق الفوائد الآتية: (بدران، ٢٠١٠، ١٢)

١. تخفيض تكاليف التشغيل وتكاليف الصيانة.
٢. التقليل من نقاط العطل.
٣. تحقيق الإستخدام الأمثل للمعدات والآلات.
٤. جودة أفضل للمنتجات.

ويضيف (Abdullah, 2003, 20) إنّ توقف الماكينة يشكل أحد أهم القضايا التي تقع على عاتق الأفراد العاملين

١/ إدارة الجودة الشاملة

وهذا يستوجب إستخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبني عدد من المبادئ أبرزها: (السمان والسماك، ٢٠١٢، ٩)

- أ. دعم الإدارة العليا: اذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا الحقيقي والالتزام بها.
- ب. مشاركة الأفراد العاملين: إن مشاركة العاملين تمثل مبدءاً إدارياً صحيحاً لدعم المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بضمان جودة المنتجات عن طريق إمداد الأفراد العاملين بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وحث الجميع على المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالجودة.

الإنتاج بكلفة فاعلة (Cost-Effective Production) والتسليم فقط الكمية الضرورية للأجزاء بالجودة المناسبة، والوقت المناسب والمكان المناسب، بينما يتم استخدام أدنى كمية من التسهيلات، المعدات، المواد والموارد البشرية. JIT يعتمد على التوازن بين مرونة المجهز ومرونة المستعمل ويتم تنفيذه من خلال تطبيق العناصر التي تتطلب فرق العمل واندماج العاملين والمفتاح الفلسفي لـ JIT هو التبسيط (Slack, et al., 2004, 522-523).

٣/ التحسين المستمر

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر أو Kaizen (وفق لغة اليابانيون) الى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بما أطلق عليه بعمليات إعادة البناء، إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية كشركة Toshiba ، Toyota الى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر، وتؤكد الدراسات على أن فلسفة التحسين المستمر ظهرت وتطورت نتيجة حاجة ملحة أحسها اليابانيون للتفوق والامتياز في السواق العالمية (الكيكبي، ٢٠١٢، ١٢٢). وتتكون فلسفة التحسين المستمر من مجموعة من العناصر وهي التركيز على الزبون، فريق العمل، الانتاج في الوقت المحدد، الصيانة المنتجة الشاملة، حلقات الجودة، الأتمتة، تعاون الإدارة والعاملين، وتهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالافراد والآلات والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر والوصول إلى الإتقان الكامل باستمرارية التحسينات في العمليات الإنتاجية للشركة (جودة، ٢٠٠٤، ١٨١).

4/ الوقت المحدد (JIT)

يعد (JIT) فلسفة إدارية نشأت في اليابان منذ سبعينيات القرن العشرين، وتبنتها شركة Toyota اليابانية وبعض الشركات الأخرى، وتهدف هذه الفلسفة الى الإنتاج حسب الطلب، والحزين الصفري، ووقت التهيئة والإعداد الصفري، والنقل الصفري، والعيوب الصفرية (et. al., Kootanaee 2013, 7-8)، وتعد الوقت المحدد مدخل نظامي لتحسين الإنتاجية الكلية وحذف الهدر، ويجهبز

5/ التغيير السريع (الاعداد السريع)

إن الغرض الأساسي من وراء تطبيق الـ (SMED) هو تقليل وقت إعداد الماكينة (Setup)، لذا فهو مرتكز رئيسي آخر لنظام التصنيع الرشيق، لأنّ التصنيع الرشيق يهدف لتقليل التوقفات غير الضرورية التي تحصل إما بسبب إعداد وتهيئة الماكينة أو بسبب التغيير في نموذج المنتج، نظراً لكون توقف الماكينة يشكل مصدر هام من الهدر والضائع. (النعمة، ٢٠٠٦، ٤٧).

6/ التصنيع الخلوي

يعد التصنيع الخلوي حجر الأساس للتصنيع الرشيق، إذ يعمل على زيادة مزيج المنتجات بأقل هدر ممكن. الخلية تعتمد على المعدات ومحطات العمل التي يجب أن ترتب وفقاً لقابليتها على المحافظة على التدفق للمواد الأولية والأجزاء خلال العمليات، وكذلك تخفيض عدد المشغلين. إن ترتيب الأفراد والمعدات في خلايا لها مزايا وفقاً لإنجاز الأهداف الرشيقية وأحد مزايا الخلايا هو تدفق قطعة واحدة (One Piece Flow) والتي تحدد أن كل منتج يتحرك خلال العملية وحدة واحدة في الوقت دون الاعتراض المفاجئ لسرعة التحديد بواسطة حاجة الزبون، إن توسيع مزيج المنتجات هو ميزة أخرى للتصنيع الخلوي عندما يكون طلب الزبائن ذا تنوع عالٍ من المنتجات، فضلاً عن سرعة معدلات التسليم فمن المهم تبني المرونة في عملية ملائمة هذه الحاجات. وهذه المرونة نستطيع إنجازها خلال تجميع المنتجات بعوائل والتي تجري

إن الوضع التنافسي ينمو بشكل متزايد في عالم اليوم، وإن العديد من الشركات الصناعية تبحث عن آخر ما توصلت إليه التطورات في مجال الأنظمة الصناعية حتى تستطيع التغلب على منافسيها، لذلك فإن العديد من الشركات تفضل الانتقال نحو التصنيع الرشيق على الرغم من إن تطبيق النظام يعد عملية صعبة ويتطلب جهداً وتصميماً، إلا إن المردودات المتحققة من جراء التحوّل يجعلها تستحق الجهد للتغيير (Mecellan, 2004,1)

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية التصنيع الرشيق يحقق العديد من الفوائد على مستوى الشركة، ويمكن تصنيف فوائد التصنيع الرشيق كما هي موضحة بالشكل (٣).

عليها عمليات بنفس المعدات والترتيب. وهذه أيضاً تقصر الوقت المطلوب للتغيير بين المنتجات، والذي يشجع الإنتاج بدفعات صغيرة (السمان، ٢٠٠٨، ١٤١).

إنّ الترتيب الخلوي يزيد من تشكيلة المنتجات مع تقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن، إذ تحتوي كل خلية تصنيع على أجهزة ومحطات عمل فرعية بحيث تكون مرتبة بشكل يحافظ على التدفق الإنسيابي للمواد والمكونات أثناء المعالجة (Abdullah,2003,10).

ثالثاً/ مزايا تطبيق التصنيع الرشيق



الشكل (٤): تصنيفات فوائد التصنيع الرشيق

(Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P., 2005, Operation Management: Process and Value Chains 495-496), (Arthur V. Hill, 2003, The Encyclopedia of Operation Management Terms, 28).

المبحث الثاني

المزايا التنافسية

أولاً/ مفهوم الميزة التنافسية

يعد موضوع الميزة التنافسية واحداً من الموضوعات التقليدية والمعاصرة في آن واحد، وهي قديمة قدم المزايا التي سعت من خلالها المنظمات العسكرية أو منظمات الأعمال لتحقيقها بدلالة مفهوم المزايا التنافسية المقرونة بمدى تبني الشركات الفكر الإستراتيجي، وتمثل معاصرة المفهوم من خلال تأكيد سمة البقاء التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الإستراتيجيات، إذ لم يعد قياس مدى تصدر المنظمات في تبني الاستراتيجيات محصوراً في تحقيق المزايا التنافسية حسب، وإنما في مدى المحافظة على هذه المزايا التي مازال الصراع الإستراتيجي مستمراً بشأنها، فضلاً عن التغيرات البيئية الدراماتيكية الإرتفاع والتحديات متصاعدة الوتيرة.

والميزة التنافسية تشير إلى قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق، هذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة، وعليه فإن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية. وإن القدرة المميزة تتطلب من العمليات الإنتاجية في الخدمة أو التصنيع أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٥٣).

ويشير (صالح، ٢٠٠٩، ٢٣) إن الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط. ويبرهن (كوتلر وأرمسترونج، ٢٠٠٧، ٤٣٤) أن الميزة التنافسية " هي ميزة على المنافسين تكسبها الشركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر " .

ويتفق (ثومسون وستريكولاند، ٢٠٠٦، ١٥٩) أن الميزة التنافسية هي " قدرة الشركة على بناء كفاءات وإمكانيات وموارد تصعب مطابقتها ومجاراتها في الوقت الحالي من جانب المنافسين الآخرين "

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن استخلاص الآتي:

١. إن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً لتفرد الشركة في تقديم الأفضل في أعمالها.

٢. إنها تمثل مؤشراً لإحتلال الشركة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعة العاملة فيها.

٣. إنها تمثل قدرة الشركة على تقديم منتجات أفضل مقارنة مع الآخرين.

ويشير (المطيري، ٢٠١٢، ٢٥) الى أن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين أساسيين هما:

١. **الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها ان الشركة تستطيع أن تنتج المنتجات/ الخدمات بكلفة أدنى من كلفة المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير الى مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة داخلياً، والكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تشير الى التكاليف التي تتحملها الشركة في تعاملها مع الشركات الخارجية.

٢. **قوة المساومة:** والتي تتيح للشركة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير الى كلف تسويق الشركة، الموردن أو العملاء بأفضل الأسعار، والخصائص الفريدة للخدمة/ المنتج وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون اذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك الشركة.

ثانياً/ أهمية الميزة التنافسية

تسعى الشركات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل تلافي ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من الشركات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباراً بل يستوجب أن تعرف الشركة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم. (البكري وحمدان، ٢٠١٣، ٦). وتعد الميزة التنافسية معياراً مهماً للشركات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت

إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، وهذا ما يعكس على الحصة السوقية والارباح .

ب. القوة التفاوضية للمشتريين

قد يهدد المشتري الصناعة من خلال تخفيض الأسعار أو التفاوض على الجودة العالية والخدمات الإضافية. وهذه النشاطات تقلل من ربحية الشركة.

ج. القوة التفاوضية للمجهزين

تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه. وعلى درجة أهمية مبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للشركة. والمجهزون قد يمتلكون قوة تفاوضية على المساهمين في الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار أو تقليل الجودة للمنتجات والخدمات التجهيزية.

د. البدائل

كل الشركات داخل أي صناعة تنافس منتجات بديلة لصناعات أخرى. والبدائل تحد من قدرة الشركة على تحقيق العائدات، والمنتجات البديلة تتضمن المنتجات التي تؤدي وظيفة المنتج نفسه الذي تعرضه الصناعة.

هـ. شدة المنافسة بين الشركات الحالية

تستخدم الشركات أشكالاً متعددة من أدوات التنافس مثل المنافسة السعرية وزيادة الخدمات للزبائن أو تقديم الضمانات لهم. وهناك عدة عوامل تؤثر على شدة المنافسة منها:

١. كثرة الشركات المتنافسة أو تباين توازن قواهم.
٢. ارتفاع الكلف الثابتة أو كلف الخزن.
٣. الإفتقار الى التمايز.
٤. ارتفاع حواجز الدخول إلى السوق.

والشكل (٤) الآتي توضيح لنموذج القوى الخمسة:

نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت الشركة على إستدامتها، إذ إن الإبتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة. (Hill & Jones, 2002, 122).

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في الآتي:

١. ان الميزة التنافسية وسيلة رئيسة لتطوير قدرات الشركات سواء في الدول المتقدمة أو النامية على التكيف في ظل بيئة متسمة بالتغير المستمر.

٢. الميزة التنافسية تساعد في ازالة العقبات التي تواجه عمليات تطوير الإنتاج وتحسين جودتها.

٣. ان تنافسية الشركات فيما بينها على حصة سوقية يجعلها تعمل جاهدةً لأجل توسيع حصتها السوقية وتوسيع مشاريعها.

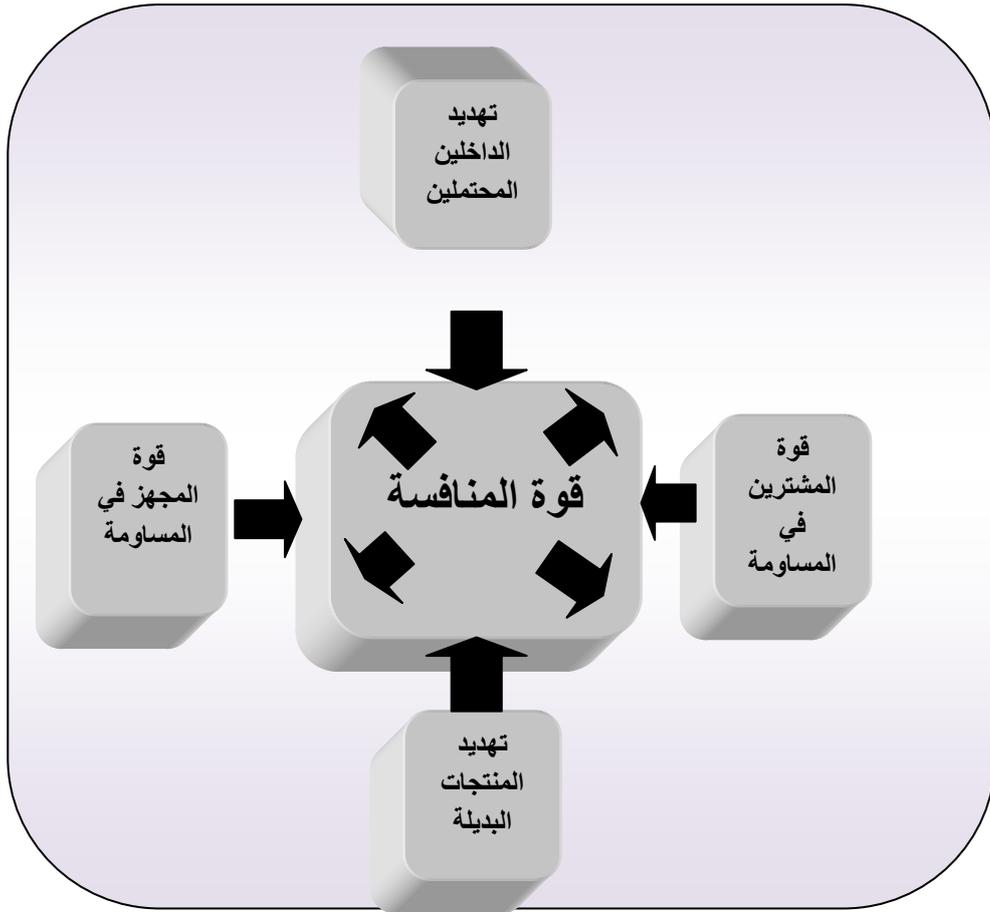
ثالثاً/ مداخل بناء الميزة التنافسية

أشار الكتاب الى أن للميزة التنافسية العديد من المداخل والتي على أساسها تتنافس الشركات، وقد حدد (porter) ثلاث مداخل أساسية وهي كما يأتي: (Gould, 2008, 6)

١. **مدخل هيكل الصناعة:** الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها. وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة إذ يركز هذا النموذج على خمس قوى تشكل المنافسة من خلال الصناعة وهي (قوة المشترين، قوة المجهزون، الداخولون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، والمتنافسون في نفس الصناعة). ويمكن توضيح نموذج القوى الخمسة بالآتي: (Wheelen & Hunger, 2008,82).

أ. تهديد منافسين جدد - المنافسين المحتملين

عند دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة فاتهم يمتلكون قوة كبيرة في التنافس، ويعدون عملية الدخول إلى الشركات الصناعية المعنية طريقاً لكسب المزيد من الحصة السوقية والأرباح، وإن الشركة الصناعية الناجحة ذات جاذبية واضحة



شكل (٤): نموذج قوى التنافس الخمسة

المصدر: Baines, Paul & Fill, Chris & Page, Kelly "Marketing" the moral rights of the others have been asserted database right Oxford, (2008), 74.

٢. الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل الشركة: والتي تتمثل بقيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز، والتركيز. ويتم إعتقادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق. وتتمثل هذه الإستراتيجيات بالآتي: (صالح، ٢٠٠٩، ٢٤).

أ. قيادة الكلفة الشاملة: ويقصد بها قدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات بأقل كلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

ب. قيادة التمايز: ويقصد بها أن تتمكن الشركة من تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تلقي رضا المستهلكين من خلال الجودة العالية وخدمات ما بعد البيع.

ج. التركيز: هي الإستراتيجية التي تتبعها الشركة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط، وان هذه الإستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية إما من خلال الكلفة المنخفضة، أو بواسطة التمايز بالمنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق ككل. (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٥٦).

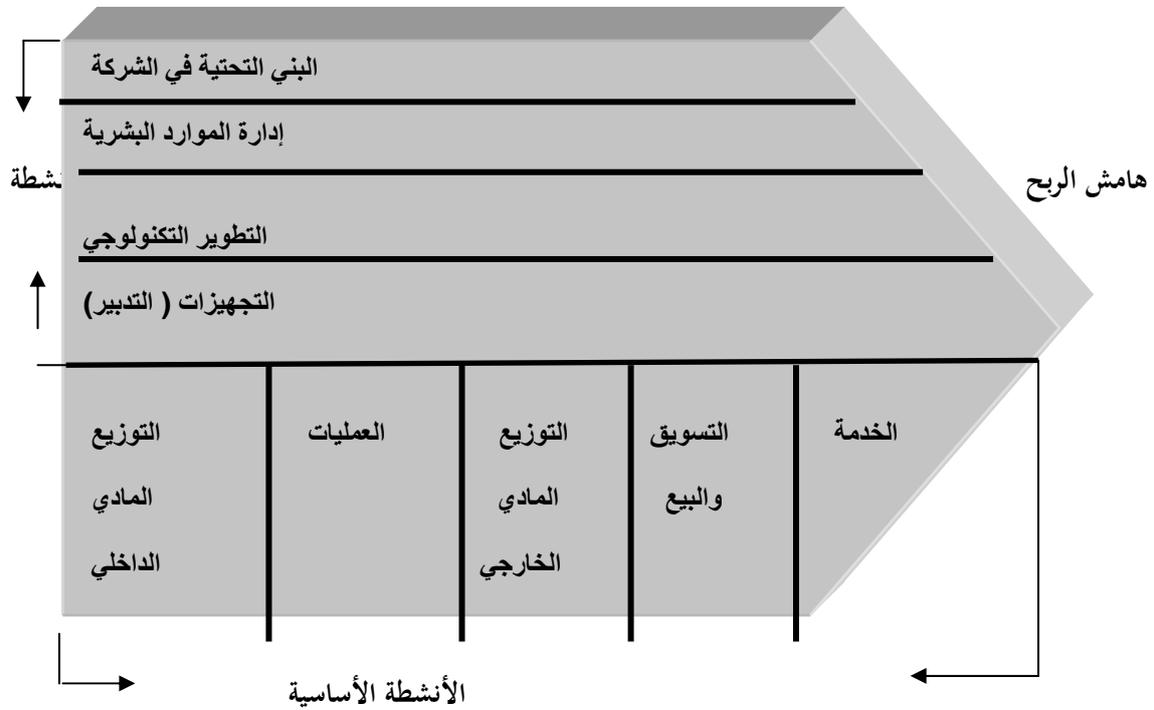
وهناك مجموعة متطلبات لكل إستراتيجية، موضحة في الجدول الآتي:

جدول (١): متطلبات الإستراتيجيات التنافسية العامة

الإستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المطلوبة بشكل عام	المتطلبات التنظيمية الضرورية
أ. قيادة الكلفة	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأس المال بشكل مستمر. • إشراف ورقابة على العاملين. • مهارات في مجال العمليات. • تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع. • توسيع نظام خفض التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابة محكمة على التكاليف. • التنظيم والمسؤوليات الواضحة. • إعداد تقارير الرقابة والمراجعة التفصيلية المستمرة. • الحوافز كمية وتبني على تحقيق الأهداف.
ب. التمايز	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات تسويقية. • كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية. • خبرات صناعية ومجموعة فريدة من المهارات. • سمعة عالية للشركة في الجودة والريادة التقنية. • تعاون قوي في قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق عالٍ بين وظائف البحث والتطوير والتسويق وتطوير المنتجات. • رواتب وحوافز جيدة لجذب العاملين الماهرين والكفاءات المبدعة. • الحوافز نوعية.
ج. التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات الواضحة في ما ذكر آنفاً • توجه إلى هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات الواضحة توجه إلى هدف إستراتيجي معين.

المصدر: الجوراني، إياد خالد مهدي، دور نجاح إستراتيجتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠٠٠، ص ٦٦.

٣. تحليل سلسلة القيمة: والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها الشركة هما الأنشطة الرئيسية (التوزيع المادي الداخلي، التوزيع المادي الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة الساندة (البنى التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير). ويمكن توضيح سلسلة القيمة كما في الشكل (٥) الآتي:



(شكل ٥): سلسلة القيمة

المصدر: Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David., "Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases ", 11th Ed, Pearson prentice Hall, (2008), Inc: 113

الجانب الميداني

يهدف بيان العلاقة والأثر بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي لإستراتيجية التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة، وقبل الدخول في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، نقدم نبذة عن عينة البحث.

أولاً/ وصف عينة البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالآتي:

١. وصف الشركات المبحوثة ومسوغات اختيارها

تعد الشركات العاملة في القطاع الخاص إحدى الركائز المهمة في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة في تهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، كما تساهم بدور كبير في إقامة التنافس وتشجيعه لدى الشركات العاملة في القطاع العام، فضلاً عن دورها في الوقوف معها والمساهمة في تلبية إحتياجات السوق المحلية من المنتجات.

لذا فقد جاء إختيارنا للشركات الصناعية في القطاع الخاص في محافظة دهوك/ قضاء زاخو ميداناً للدراسة، وقد تم تحديد عدد من الشركات الصناعية المبحوثة وكالآتي:

أ. معمل البان زاخو.

ب. شركة life / فرع زاخو (لتعبئة المياه المعدنية).

ت. شركة مأوى لتوزيع ماء مازي / فرع زاخو.

ث. شركة استقبال للموبليات/ فرع زاخو.

وتعود أسباب إختيار الباحث لهذه الشركات إلى جملة من المسوغات، تتمثل بالآتي:

أ. إمكانية قياس متغيرات التصنيع الرشيق في هذه الشركات، كونها من الشركات التي تتمتع بالطلب المستمر على منتجاتها، وتسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبيةً لحاجات المستهلكين ورغباتهم.

ب. تتمتع هذه الشركات بالخبرات والمهارات الكافية لإستمرارها بالإنتاج.

ج. دورها المتميز في الاقتصاد الوطني من خلال تقديمها للمنتجات الأساسية.

والجدول (٢) يُبين عرضاً موجزاً للشركات الصناعية المبحوثة

الجدول (٢): عرض موجز للشركات الصناعية المبحوثة

ت	اسم الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
١.	معمل البان زاخو	تأسست الشركة في عام ٢٠١٠، وتهدف الى تنشيط القطاع الخاص من خلال توفير منتجاتها للأسواق المحلية في العديد من المحافظات العراقية.	اللبن، القيصر، الجبن، الحليب، الشنينة
٢.	شركة Life	تأسست الشركة في عام ٢٠٠٧، وتهدف الى تنشيط القطاع الخاص وتزويد اسواق العديد من المحافظات العراقية بالماء المقطر.	مياه معدنية
٣.	شركة مأوى لتوزيع ماء مازي	تأسست الشركة في عام ٢٠٠٩، وتهدف الى تنشيط القطاع الخاص وتزويد اسواق العديد من المحافظات العراقية بالماء المقطر.	مياه معدنية
٤.	شركة استقبال للموبليات/ فرع زاخو	تأسست الشركة في عام 2004، وتهدف الى تزويد الأسواق المحلية بمنتجاتها.	غرف نوم، غرف طعام، ميز تلفزيون ديوان استقبال، بوفيات، الطبلات

٣. وصف الأفراد المبحوثين: جاءت محاولة الباحث لتناول موضوع إستراتيجية التصنيع الرشيق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهكذا فقد تمَّ إختيار الأفراد العاملين في هذه الشركات الصناعية وضمن المستويات التنظيمية المختلفة، وبموجب ذلك التصور فقد شمل الدراسة الأفراد المبحوثين من المديرين ورؤساء الأقسام والفروع ومسؤولي الوحدات والمجاميع والخطوط الإنتاجية في الشركات المبحوثة، إذ وزعت 45 إستمارة استبانة على الكادر الوظيفي في أربعة شركات صناعية في قضاء زاخو عينة البحث. تم من خلالها جمع بيانات البحث، وتم إختبار فرضياتها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS . والجدول (٣) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدّة الخدمة للمبحوثين في الشركات المبحوثة.

الجدول (3): وصف الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة

المركز الوظيفي (المنصب)									
الإدارة العليا					الإدارة الوسطى والتنفيذية				
العدد		%		العدد		%			
11		24.4%		34		75.6%			
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين									
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
العدد		%		العدد		%		العدد	
3		6.7		10		22.2		10	
				14		31.1		8	
				10		22.2		17.8	
								22.2	
مدة الخدمة في الشركة									
٢-١		٥-٣		٨-٦		٩ فأكثر			
العدد		%		العدد		%		العدد	
15		33.3		18		40		5	
								11.1	

ثانياً/ اختبار نموذج البحث وفرضياته

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة والاثار بين إستراتيجيات التصنيع الرشيقة والميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان النموذج الافتراضي للبحث وكالآتي:

١. علاقات الإرتباط بين إستراتيجيات التصنيع الرشيقة والميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة. يشير الجدول (٤) إلى نتائج علاقة الإرتباط بين متغيرات البحث، وكالآتي:

الجدول (٤): علاقات الإرتباط بين إستراتيجيات التصنيع الرشيقة والميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة

التصنيع الرشيقة					المتغير المستقل		
المؤشر الكلي	التصنيع	التغيير	الوقت	التحسين	إدارة	الصيانة	المتغير المعتمد
	الخلوي	السريع	المحدد	المستمر	الجودة	المنتجة	
0.650	0.685	0.600	0.640	0.610	0.580	0.711	الميزة التنافسية
							الشاملة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية $p \leq 0.05$ * N= 45

يبين الجدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجيات التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية، إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (إستراتيجيات التصنيع الرشيق) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (65 %) عند مستوى معنوية (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث. وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية. ومن أجل توضيح علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين كل إستراتيجية من إستراتيجيات التصنيع الرشيق والميزة التنافسية تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى، وتبين من الجدول (٤) ان أقوى العلاقات كانت بين الصيانة المنتجة الشاملة والميزة التنافسية بدرجة ارتباط (71.1%)، وتليها كل من التصنيع الخلوي والوقت المحدد والتحسين المستمر والتغيير السريع وإدارة الجودة الشاملة بدرجات ارتباط (68.5%)، (64%)، (61%)، (58%)، (60%)، على التوالي.

٢. علاقة التأثير بين إستراتيجيات التصنيع الرشيق والميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة.

يعرض الجدول (٥) نتائج علاقة التأثير بين إستراتيجيات التصنيع الرشيق والميزة التنافسية.

الجدول (٥): تأثير التصنيع الرشيق في الميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة

F		التصنيع الرشيق		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀
4.07	8.510	0.58	0.715 (٨.٤٦٧)	0.745 <i>المزايا التنافسية</i>

N= 45 *P < 0.05
df (1 , 43)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
(٨.٤٦٧) يشير إلى قيمة t المحسوبة

تشير نتائج الإحصاء على مستوى هذه الشركات إلى وجود تأثير معنوي موجب بين إستراتيجيات التصنيع الرشيق والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.510) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (4.07) عند درجتي حرية (1، 43)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.580) وهذا يعني أن (58 %) من الاختلافات المفسرة في الميزة التنافسية تفسرها أساليب التصنيع الرشيق ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً . ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (8.467) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.681) عند مستوى معنوي (0.05). وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لإستراتيجيات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.

وبهدف توضيح علاقة الأثر بين كل إستراتيجية من إستراتيجيات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين إستراتيجيات التصنيع الرشيق وتحقيق الميزة التنافسية بصورة منفردة كما في الجدول (٦).

الجدول (٦): تأثير متغيرات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الشركات المبحوثة

F	R ²	التصنيع الخلوي	التغيير السريع	الوقت المحدد	التحسين المستمر	الصيانة المنتجة الشاملة	ادارة الجودة الشاملة	Bo	المتغيرات المستقلة	
									المعتمد	
		B6	B5	B4	B3	B2	B1			
		0.6	0.148	0.155	0.138	0.320	0.211	0.150	٠.٢٥	الميزة التنافسية
		20	(٤.٢٢)	(٢.٨٥)	(٣.٨٦)	(٣.١٥)	(٤.٤٥)	(١.٧٨)	٧	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

$$N= 45 *P < 0.05$$

() يشير إلى قيمة t المحسوبة (6,38) df

وجاء إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المرتبة السادسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١.٧٨٠) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وبذلك تحققت الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية. تاسيساً على ما تقدم تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركات المبحوثة.

الإستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات

١. تعد إستراتيجية التصنيع الرشيق من أهم مبادئ الإدارة الصناعية المطبقة اليوم حول العالم كمدخل لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الإنتاجية.
٢. يتمثل الهدف الأساسي لإستراتيجية التصنيع الرشيق في القضاء على جميع أشكال الضياع والهدر والمتمثلة بحد الزيادة في الإنتاج، وهدر النقل ومناولة المواد، وهدر التخزين، وهدر الحركة، وهدر أوقات الإنتظار، وهدر الإفراط في المعالجة، وهدر العيوب.
٣. الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والإقتناع بالإمكانات التي يقدمها في مجال التنافس، وإستغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

تشير نتائج الانحدار على مستوى الشركات المبحوثة إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التصنيع الرشيق (ادارة الجودة الشاملة، الصيانة المنتجة الشاملة، التحسين المستمر، الوقت المحدد، التغيير السريع، التصنيع الخلوي)، والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.4) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.35) عند درجتي حرية (6,38)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (62%)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى إستراتيجية من حيث التأثير كان إستراتيجية الصيانة المنتجة الشاملة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٤٥٣) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء إستراتيجية التصنيع الخلوي في المرتبة الثانية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٤.٢٢٢) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء إستراتيجية الوقت المحدد في المرتبة الثالثة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣.٨٦٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء إستراتيجية التحسين المستمر في المرتبة الرابعة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣.١٥٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء إستراتيجية التغيير السريع في المرتبة الخامسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢.٨٥٠) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) عند مستوى معنوي (0.05).

٢. ضرورة دعم الحكومة في تقديم التسهيلات للشركات الصناعية بما يمكنها من تطبيق إستراتيجية التصنيع الرشيقي من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في نظم التصنيع المعاصرة وتطبيقاتها تمهيداً للخوض في منافسة الشركات العالمية.

٣. ضرورة إستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والصيانة لكونها أداة رئيسة لكشف الإنحرافات في الجودة والصيانة.

قائمة المصادر

أولاً/ المصادر العربية

١. بدران، ليلي محمد وليد، (٢٠١٠)، فلسفة التصنيع الرشيقي في المنظمات الصناعية والخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق.
٢. البكري، ياسر ثامر وحمدان، خالد، ٢٠١٣، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد التاسع.
٣. ثومسون، آرثر أية، وستريكلاندا، أ.يه. جي، ٢٠٠٦، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والحالات العلمية، ط ١، شركة ماكجروهل للنشر، مكتبة لبنان.
٤. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥. الجوراني، إياد خالد مهدي، ٢٠٠٠، دور نجاح استراتيجتي إدارة المعرفة وريادية الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. الحسين، محمد ابيوي، ٢٠٠٤، تخطيط الإنتاج ومراقبته، ط ٢، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٧. السمان، نائر أحمد سعدون والسماك، بشار عزالدين، ٢٠١٢، متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيقي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد ١٠٨، مجلد ٣٤، الصفحات: ٩-٣٠.
٨. السمان، نائر أحمد سعدون، ٢٠٠٨، التكامل بين إستراتيجيات التصنيع الفعّال وأساليب التصنيع الرشيقي وأثرهما في تعزيز الأداء العملي - دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤. إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن اتباع إستراتيجية التصنيع الرشيقي بشكل فعال هو أحد الدعائم والركائز الأساسية لهذه الميزة.

٥. لاحظ الباحث من خلال إجابات الأفراد المبحوثين في الشركات عينة البحث أن الإدارة لم تهتم بإستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والصيانة.

٦. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجية التصنيع الرشيقي والميزة التنافسية بدرجة إرتباط بلغت (٦٥ %) للمؤشر الكلي، كما أوضحت وجود علاقة إرتباط لكل عنصر من عناصر إستراتيجية التصنيع الرشيقي والميزة التنافسية لدى عينة البحث وهي (إدارة الجودة الشاملة والصيانة المنتجة الشاملة والتحسين المستمر والوقت المحدد والتغيير السريع والتصنيع الخلوي)، بدرجات إرتباط: (0.580، 0.711، 0.610، 0.640، 0.600، 0.685) على التوالي.

٧. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي موجب بين إستراتيجية التصنيع الرشيقي والميزة التنافسية مجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.510) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، كما أشارت نتائج الانحدار على مستوى الشركات المبحوثة إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التصنيع الرشيقي (إدارة الجودة الشاملة، الصيانة المنتجة الشاملة، التحسين المستمر، الوقت المحدد، التغيير السريع، التصنيع الخلوي)،

٨. تمثل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها مؤشرات تقود إلى إستنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما.

ثانياً: المقترحات

١. ينبغي على إدارات الشركات الصناعية عينة البحث أن تركز إهتمامها بالقضاء على جميع أشكال الضياع والهدر وفي جميع مراحل العملية الإنتاجية كونها أساس نجاح إستراتيجية التصنيع الرشيقي.

5. Bell, Steve, 2006, Lean Enterprise system Using IT for Continuous Improvement, John & Sons Inc, New Jersey, USA.
6. Berg, Anderaeas and Ohlsson, Fredrik, (2005), Lean Manufacturing at Volvo Truck Production, Development of an Implementation Strategy, Thesis Submitted to the Faculty of Lulea University, Gothenburg, for the degree of MSC, in Production Plant.
7. George, Alukel and Manos, Anthony, (2006), Introduction to Lean and Kaizen, books.Google.com Google book search, American Society for Quality.
8. Gould, Marie Sustainable, 2008, Competitive Advantage ,Research Straters Business , (www.searchebcohost.com).
9. Granban, Mark, 2009, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor & Francis Group, New York, USA.
10. Hill, Charles W.L., and Jones, Gareth R.,(2002). Strategic Management An Integrated Approach, (4th ed). New York: Houghton Mifflin Company.
11. IBM, (2005), Becoming a Lean-Driven Organization, <http://industrydirection.com>.
12. Kootanaee, Akbar Javadian & Babu, K. Nagendra & Talari, Hamidreza Fooladi ,2013, Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement, International Journal of Economics, Business and Finance Vol. 1, No. 2, www.ijebf.com.
13. Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P., (2005), Operation Management: Process and Value Chains, 7th ed., Prentice-Hall Inc., New York.
14. Kumar, Rajender & Kumar, Vikas & Singh, Sultan (2014), Role of lean manufacturing and supply chain characteristics in accessing
9. صالح، رضا ابراهيم، ٢٠٠٩، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.
10. كوتلر ، فيليب، وارمسترونج، جاري، ٢٠٠٧، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، وعزام عبد المرضي حامد، وعبد المنعم بن إبراهيم.
11. الكيكبي، غانم محمود أحمد، ٢٠١٢، إمكانية تطبيق عناصر الإنتاج الرشيق - دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، العدد ٢٦، المجلد ٨، الصفحات: (١١٥ - ١٤٠).
12. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح، ٢٠٠٩، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
13. المطيري، فيصل غازي عبدالعزيز، ٢٠١٢، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط. <http://www.meu.edu.jo>.
14. النعمة، معتصم هود محمد صالح، ٢٠٠٦، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مراكز التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ثانياً المصادر الاجنبية

1. Abdullah, Fawaz, (2003), Lean Manufacturing: Tools and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel, Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of School of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh.
2. Abu Shaaban. Mohammed Sufian,2012, " Wastes Elimination as the First Step
3. Arther V. Hill (2003), The Encyclopedia of Operation Management Terms, Carlson School of Management University of Minnesota, <http://www.Poms.org/pomswebsite/Education.html>.
4. Baines, Paul & Fill, Chris & Page, Kelly. (2008) "Marketing" the moral rights of the others have been asserted database right Oxford.

18. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Tohnston, Robert, (2004), Operation Management, 4th ed., Prentice-Hall Inc., London. Available at: www.pearsoned.co.uk.
19. Vedium K., Lean production, www.1000Inventures.com.
20. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David., (2008), "Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases", 11th Ed, Pearson prentice Hall, Inc.
- the manufacturing Performance, <http://www.growingscience.com>.
15. Mecellan, Jack Jared, (2004), The Benefit of using Simulation to Improve the Implementing of Case Study: Quick Changeovers to Allow Level Leading of The Assembly Line, Degree M.Sc., epubl.ltu.se.
16. Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., 2009, Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, A Master Thesis, University College of Boras.
17. Nightingale, Deborah, (2002), Fundamentals of Lean, PDF.

کورتی:

فہ کولین دی ہیٹہ بہ حس کرن بو بابہ تی چہ وانیا پیشہ سازی چالاک وہ کی ژ بابہ تی نوی ٹھوین چی بیست ژ نہجامی پیشفہ برنا بلہز ل جہانا کاری و وہ کی پیشفہ برنا ریٹک و پیکیا پیڑانیا و زانیاریا و بہلافکرنا کومپوتہرا و ٹھنٹہ ریٹی ل سہر ناستی جیہانی و بکارئینانا ب ریٹفہ برنا کومپانیین بہرہ مئینان و خزمہ تگوزار ٹھفہ وی ڈگہینت بو زیدہ کرنا شیانیین کاری کارگیری. ل فیڑی ریٹفہ بہ ریٹن کومپانیا ب فہر زانی پیٹھیہ بہرہ ف بکارئینانا پیشہ سازی چالاک د کاری خودا بچن وفا و ہرگرن ژ باشیا ہمیا گرنکتر چ نشت نہ ہیٹہ پیچ کرن و بہرزه کرن بوونا کارین بہرہ مئینانی دی بیٹہ ٹھ گہری کیمکرنا مہزا ختنا بہرہ می مای ٹھوی ہاتیہ ٹھجامدان و بہرہ وامبوون ل سہر ژبہر ٹھجامدان باشیین ہہفرکی و دی چہوا سہر کہفتنی ل سہر ہہفرکی خہ دکاریدا ئینی.

چار کومپانی ہاتہ پیکننیا و ہہلبژارتن کومپانیین پیشہ سازی بین پیکھاتی بواری دابیت بکارئینانا کار پی کہرا فہ کولینی، و فہ کولہری گرنگی دا ریٹکا ٹاشکرا بوونی دابیت نامرہ کی سہرہ کی بو کومکرنا پیڑانیا و زانیاریا بواری جی بہ جی کرنا فہ کولینی ژبہر ٹھجامدان ٹارمانچین فہ کولینی و دہینانا ٹومہ یہ کی ٹاشکرا لناف بہینا پھونڈیا گھورینین سہر بہ خوویین ب سہر فہ کولینی فہ. و دہست نیشانکرنا و جہرباندنا پھوہندیین گریڈای و کارتیکرنا وی ل سہر و پشتی ہینگی دی گہت کومہ کا ٹھجاما.

دوباتی ل سہر دہیٹہ کرن ل سہر ہہینا پھوہندی گریڈای و کارتیکرنا وی ل سہر ہہستی وی لناف ریٹکین پیشہ سازی چالاک و باشیا ہہفرکی کار ی بین کومپانیا ٹھو کومپانیین فہ کولین ل سہر ہاتیہ ٹھجامدان. ل روناہیا ٹھجامین ہاتیہ کرن گہہشتنہ بو پیشکیشکرنا فہ کولینی ژمارہ کا پیشانیارا ہاتہ کرن بین ژ ہہمیان ٹاشکراتر. پیٹھیہ بہادان پیشہ سازی چالاک بہیٹہ دان بو ٹھجامدان ٹاشکراہینا ہہفرکیا بو کومپانیین فہ کولین ل سہر ہاتیہ کرن.

Abstract:

The research Address the subject of Lean manufacturing strategy as one of the modern topics that emerged as a result of the rapid developments in the world of business and the development of information systems and the spread of computers and the Internet in the world which is used in Management of production and service companies leading to increased efficiency of its administrative , and here companies realized the need to go to apply the Lean manufacturing in their work and use its benefit , most notably the elimination of waste and loss in production processes and thus reduce production costs , Achieving survive and thus achieve competitive advantages and superiority over competitors .

A group of four industrial companies have been chosen to be the field in which the practical part would be done. The researcher has depended on the questionnaire as a main tool to collect the data and the information in the practical part of the study, To achieve the aims of the study and to test the hypotheses of the study, a hypothetical model has been designed to show the nature of the relationship between the variables in the study. Depending on the description and the specification of the variables in this study and testing the correlation relationships and the impact, a set of conclusions have been reached. The most prominent conclusions are there is a positive significant correlation relationship and significant impact relationship among the lean manufacturing methods and the competitive advantage in all the examined companies.

Depending on the conclusions that have been reached by the researcher, the study presents a number of suggestions, notably the need to adopt the philosophy of lean manufacturing to enhance the achievement of the competitive advantage of companies surveyed.

Keywords: Lean Manufacturing, competitive advantage, Total Quality Management, Total productive Maintenance, Just in time.