

أثر مرونة التصنيع في تلاقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن

م.كاظم احمد جواد**

أ.د غسان قاسم داود*

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة أثر مرونة التصنيع المتمثلة بـ (مرونة المكنان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) على الميزة التنافسية، من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مرونة التصنيع وأثرها على الميزة التنافسية، وتم اختبار النموذج البحث في عينة مختارة تتكون من اربع شركات تابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، ويتكون مجتمع البحث من جميع مديري الشركات ومن ينوب عنهم فضلاً عن مدراء المعامل وبعض الفنيين وقد بلغ عددهم (56) مديراً وفنياً.

وقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد المجتمع واسترجع منها (48) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ومن النتائج التي توصل اليها البحث الى ان مستوى مرونة التصنيع عالية في هذه الشركات، وقد بلغ المعدل العام (3.43)، حيث حصلت مرونة العامل على اعلى مستوى، وبلغت قيمته (3.73)، في حين كان مستوى تحقيق الميزة التنافسية قد بلغ (3.33) وهو مستوى جيد الا انه اقل من مستوى مرونة التصنيع، وقد تمثل اعلى مستوى للميزة التنافسية في بُعد الجودة بقيمة بلغت (3.49).

ومن النتائج الاخرى التي توصل اليها البحث تمثلت في وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية، اضافة الى تأكيد البحث على قدرة الشركات قيد البحث على تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة (بالكفاءة، والجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار) من خلال زيادة الاهتمام وتطوير مرونة التصنيع بابعادها المعتمدة في هذا البحث.

وخلص البحث الى تقديم بعض التوصيات، منها التأكيد على الاهتمام بمرونة التصنيع بابعادها المعتمدة اضافة الى الابعاد الاخرى التي من الممكن ان تدعم الميزة التنافسية، اضافة الى ضرورة متابعة ادارات الشركات لابعاد الميزة التنافسية لتعزيزها، من خلال تبني الابعاد الاكثر تأثيراً من مرونة التصنيع، نظراً لما تتسم به بيئة الاعمال من حالات عدم تأكد عالٍ وتغيير مستمر.

Abstract:

This research aims to investigate the effect of manufacturing flexibility (machinery flexibility, mix flexibility, new product flexibility, and worker flexibility) on the competitive advantage of the company, through the provision of a specimen or a model illustrates the nature of the relationship between manufacturing flexibility and its impact on competitive advantage.

This model was tested in a sample selected from the four companies belonging to the Ministry of Industry and Minerals, The research population consists of all corporate executives and their representatives, in addition to some of the managers

* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/8/16

مستل من اطروحة دكتوراة

of laboratories, or factories, and technicians, and numbered (56) directors and technicians.

The questionnaire was distributed to all members of society, and it has been returned from them (48) forms, which are useful to make a valid statistical analysis, The findings of the research indicated that the level of manufacturing flexibility is high in these mentioned companies, the total average was (3.43), where the worker flexibility got the highest level, and it was (3.73), the level of the reached competitive advantage was (3.33), which is a good level, but below the level of manufacturing flexibility, the highest level of competitive advantage was in quality, with a value of (3.49).

The other findings of the research indicated the presence of positive significant correlation with a significance relation between flexibility manufacturing and competitive advantage, in addition to the confirmation of research on the ability of companies, under discussion, to achieve the competitive advantage (with respect of cost, quality, keep the customer, and creativity), through the increasing interest, and the development of manufacturing flexibility dimensions employed in this research.

The research conclude to make some recommendations, including the emphasis on attention to flexible manufacturing dimensions adopted, in addition to other dimensions that can provide support for competitive advantage, in addition to the need for follow-up the managements of companies to promote competitive advantage dimensions, through the adoption of the most influential dimensions of flexible manufacturing, because the high uncertainty and constant change nature of the business environment.

المقدمة :

تتسم بيئة الاعمال في يومنا هذا بعدم التأكد العالي والتغيير المستمر في الاحداث والظروف المحيطة بها مما يفرض على منظمات الاعمال القيام باجراء تغيرات سريعة ومستمرة بهدف الاستجابة الى تلك الظروف والاحداث والتكيف مع الوضع الجديد وبما يعزز موقفها التنافسي، لذا يحتم الامر على المنظمات اللجوء الى تفعيل سلاح تنافسي آخر يعتمد على مقدرتها في التعامل معه والذي يتمثل في مرونة التصنيع ، التي عُدت كأسبقية تنافسية او سلاح تنافسي يمنح الشركة القدرة على الاستجابة او التكيف الى الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة، اذ ان اكثر ما يهم منظمات الاعمال اليوم هو قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن واحدى وسائل تحقيق ذلك من خلال تقديم تنوع عالٍ في المنتجات باقل وقت مع المحافظة او تحسين الجودة وخفض الكلف، لذا تُعد مرونة التصنيع والمتمثلة بـ (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) من اهم انواع المرونة التي اشارت اليها العديد من الدراسات الاجنبية والتي يمكن ان تؤدي دور مهم ورئيس في اكساب المنظمة ميزة تنافسية تتمثل في (خفض الكلفة، وتحسين الجودة، والاحتفاظ بالزبائن، والابتكار) تتفوق فيها على المنافسين وبما يخدم الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة، ويمكن للمنظمة هنا استخدام مرونة التصنيع كسلاح تواجه به التغيرات التي تحصل في البيئة وبالتالي تستخدم كرد فعل يسمح للمنظمة بالتكيف مع الاحداث والتغيرات اي كسلاح هجومي يسبق فعل الآخرين، وهكذا يمكن القول ان مرونة التصنيع تساعد المنظمات في مواجهة التقلب في طلب الزبائن من حيث الحجم والنوع والوقت، اضافة الى مواجهة قصر دورة حياة المنتج التي تمر بها الكثير من المنتجات حالياً، وقبول السوق او رفض منتجات المنظمة ومواجهة سرعة التغير التكنولوجي .

ويعد القطاع الصناعي ركناً أساسياً من اركان الاقتصاد الذي هو بامس الحاجة الى مواكبة التطورات التي تحصل في العلوم الادارية، وخصوصاً في ظل تحديات ومخاطر منافسة شرسة من الشركات الاجنبية، مما يتطلب البحث في مجالات تكسب الشركات قدرة تنافسية .

وبناً على ماورد في اعلاه جاء هذا البحث لمعرفة أثر مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، إذ ان هذه الشركات تمتلك ابعاد مختلفة من مرونة التصنيع تقع في مستويات مختلفة يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية، مما يتطلب الامر من ادارات هذه الشركات ايلاء اهتمام اكبر لموضوع مرونة التصنيع وبما يحقق اهدافها.

وتضمن البحث اربعة مباحث خص الاول منها في تقديم منهجية البحث، بينما تطرق المبحث الثاني الى تقديم اهم الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وتطرق المبحث الثالث الى تقديم تأطير مفاهيمي، في حين انصرف المبحث الرابع الى تقديم اطار تحليلي للبحث، وأخيراً قدم المبحث الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث :

يشكل التقدم التكنولوجي المتسارع والتغيرات المستمرة التي تحصل في بيئة الاعمال تحديات كبيرة امام الشركات الصناعية، لذا لم يكن امامها سوى استخدام الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين، الا ان ذلك يتطلب استخدام ادوات اخرى تستخدم كوسيلة لتحقيق ذلك والتي تتمثل بتبني مرونة التصنيع في جميع اعمالها سعياً منها في تحقيق الميزة التنافسية لما يمكن للمرونة من منح الشركات القدرة على الاستجابة او التكيف لتلك الحالات.

وبذلك يمكن تشخيص مشكلة البحث في مدى قدرة الشركات الصناعية عينة البحث استخدام مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية، وبالامكان صياغة ذلك على شكل تساؤلات وكالاتي:

1- ما طبيعة العلاقة بين مرونة التصنيع المتمثلة في الابعاد (مرونة المكانن، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) والميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، والجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار) للشركات قيد البحث.

2- هل تؤثر ابعاد مرونة التصنيع ايجاباً في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (تخفيض الكلف، وتحسين الجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار) في الشركات قيد البحث.

ثانياً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

1- تحديد مستوى مرونة التصنيع في الشركات الصناعية قيد البحث والتي تُعد كمقدرات يمكن ان تستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية .

2- تحديد مستوى الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث .

3- تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد مرونة التصنيع والميزة التنافسية .

4- اختبار تأثير مرونة التصنيع (مرونة المكانن، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) في الميزة التنافسية .

5- تقديم بحث ميداني يمكن ان يساعد في فهم دور مرونة التصنيع في تطوير الميزة التنافسية .

ثالثاً: اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث في تحديد الدور الذي يمكن ان تؤديه مرونة التصنيع في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تحقيق الميزة التنافسية، اضافة الى كونها تحدد مستوى مرونة التصنيع التي تتمتع بها الشركات، وما يمكن ان تحققه من تعزيز القدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف او تحسين الجودة او الاحتفاظ بالزبون، او الابتكار.

رابعاً: فرضيات البحث:

تمثل فرضيات البحث الاجابة الابتدائية على تساؤلات البحث وبعد اجراء التحليل والمعالجات الاحصائية لها سوف تتم عملية قبول الفرضية او عدم قبولها، ويمكن صياغتها كالاتي :

الفرضية الرئيسية الاولى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التصنيع بابعادها الفرعية المتمثلة في (مرونة المكانن، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) والميزة التنافسية بابعادها والمتمثلة في (الكلفة، والجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار) وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية: الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المكانن وابعاد الميزة التنافسية". الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المزيج وابعاد الميزة التنافسية". الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المنتج الجديد وابعاد الميزة التنافسية".

الفرضية الفرعية الرابعة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة العامل وابعاد الميزة التنافسية".

الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لمرونة التصنيع بإبعادها الفرعية في الميزة التنافسية بإبعادها الفرعية". وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

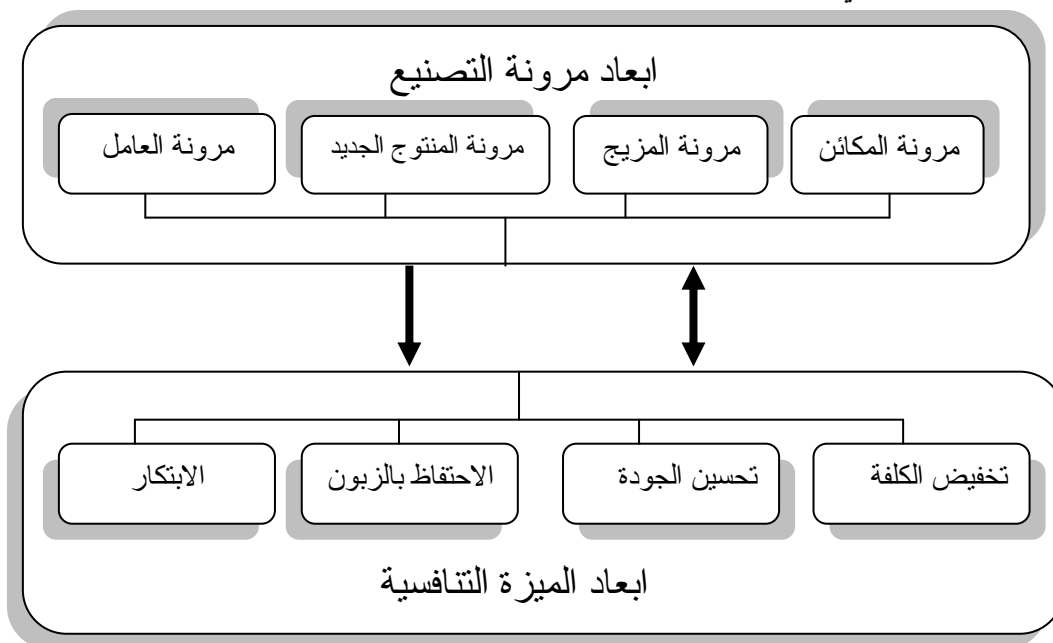
الفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإبعاد مرونة التصنيع في الكلفة"

الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإبعاد مرونة التصنيع في الجودة"

الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإبعاد مرونة التصنيع في الاحتفاظ بالزبائن"

الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لإبعاد مرونة التصنيع في الابتكار"

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

سادساً: الوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث:

- اعتمد البحث على مجموعة من الوسائل الاحصائية الوصفية والاستدلالية وهي كالآتي:
- 1- الوسط الحسابي من أجل تحديد مستوى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة.
 - 2- الانحراف المعياري بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية.
 - 3- معامل ارتباط الرتب Spearman لقياس العلاقة بين ابعاد متغيرات البحث .
 - 4- معامل الانحدار الخطي البسيط (SLR) Simple Liner Regression لتحديد تأثير ابعاد المتغيرات فيما بينها .
 - 5- معادلة الفا- كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

وتم تنفيذ الادوات الاحصائية المذكورة في الحزمة الاحصائية الجاهزة SPSS

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تناول البحث عملية التحليل لبيئة القطاع الصناعي المتمثلة في عدد من الشركات هي (الشركة العامة للصناعات الالكترونية، وشركة الصناعات الخفيفة، والشركة العامة للصناعات الكهربائية، والشركة العامة لصناعة البطاريات)، في حين تكون مجتمع البحث من جميع مدراء الشركات (المدراء العامون ومساعدتهم، ومدراء الانتاج وممن ينوب عنهم، ومدراء جميع الأنشطة الوظيفية الأخرى كالبحث والتطوير وحسابات الكلفة والمشتريات والمبيعات والتسويق والجودة والصيانة) في الشركات قيد البحث، وقد بلغ عددهم (14) مدير في كل شركة، لذا تم توزيع (56) استبانة استبانة عليهم، وتم استلام (48) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بمعدل استجابة بلغ (86%) .

ثامناً: أداة البحث:

تم استخدام استبانة الاستبانة كأسلوب رئيس للحصول على البيانات اللازمة، اما بالنسبة الى مستوى الاجابة فقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي وشمل (عالية جداً 5، عالية 4، متوسطة 3، منخفضة 2، منخفضة جداً 1)، ويقدم الجدول (1) وصفاً لفقرات الاستبانة:

جدول (1)
وصف لفقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز السؤال	الفقرات
	مرونة المكان	X1	القيام بتنفيذ عدد كبير من العمليات المختلفة.
		X2	امتلاكها القدرة على العمل لساعات طويلة ومستمرة .
		X3	الانتقال من عملية الى اخرى دون الحاجة الى وقت كبير للتهيئة والاعداد .
		X4	الانتقال من عملية الى اخرى دون تحمل كلف تشغيل اضافية.
		X5	لديها القدرة على التعامل مع مدى من المدخلات ذات الخصائص المختلفة .
مرونة التصنيع	مرونة المزيج	X6	القدرة على تقديم انواع مختلفة من المنتجات .
		X7	التعامل مع مصادر متعددة لتجهيز المواد الاولية بفاعلية .
		X8	استخدم متطلبات معالجة متشابهة عند التحول من منتج الى آخر .
		X9	القيام بتصنيع منتجات متنوعة مع المحافظة او تحسين مستويات جودة المخرجات .
		X10	القيام بتصنيع منتجات مختلفة متنوعة مع المحافظة التكاليف.
	مرونة المنتج الجديد	X11	تقديم عدد كبير من المنتجات الجديدة سنوياً.
		X12	تعليم العاملين على تصنيع الاجزاء والمنتجات الجديدة.
		X13	استخدام خطوط الانتاج الحالية لتصنيع منتجات جديدة .
		X14	تقديم الشركة لمنتجات جديدة مع المحافظة على جودة المنتجات الحالية .
		X15	تقديم الشركة لمنتجات وتصاميم جديدة مع المحافظة على متوسط كلفة الوحدة
	مرونة العامل	X16	قيام العاملين بتأدية عدد كبير من المهام المختلفة.
		X17	استخدام العاملين ادوات عديدة ومختلفة عند اداء المهام بشكل فعال.
		X18	امتلاك العاملين للعديد من المهارات.
		X19	تحقيق العاملين مستوى اداء متشابه عند اداء مهام مختلفة.
		X20	قيام العاملين بالعمل في اقسام اخرى داخل المصنع دون الحاجة الى تدريب .
	الكلفة	Y1	انخفاض في معدل كلفة الوحدة الانتاجية.
		Y2	امتلاك المنتج النهائي لسعر منخفض مقارنة بالمنتجات المنافسة.
		Y3	انخفاض تكاليف الصيانة مقارنة بالمنافسين.
		Y4	انخفاض نسبة مجموع تكاليف الانتاج الى المبيعات.
		Y5	انخفاض التكاليف نتيجة لزيادة مهارات العاملين.
		Y6	هناك جهود مستمرة للبحث والتطوير لاجل خفض الكلف.
	الجودة	Y7	امتلاك الشركة لمنتجات تتطابق مع المواصفات المحددة في التصاميم .
		Y8	تقديم الشركة لمنتجات تتطابق مع احتياجات الزبائن.
		Y9	القيام بالتحسين المستمر في مستوى جودة منتجات الشركة .
		Y10	انخفاض عدد شكاوي الزبائن ذات العلاقة بالجودة .
		Y11	انخفاض معدل التالف والمعيبات في المنتجات قبل الشحن.
		Y12	امتلاك منتجات الشركة سمات ومزايا تنافس المنتجات الموجودة في السوق.
	الاحتفاظ بالزبائن	Y13	اهتمام الشركة بتوثيق المعلومات المتعلقة بزبائنها التي تحصل عليها من خلال دراسة السوق للتعرف على ارائهم ومقترحاتهم.
		Y14	تمنح الشركة مزايا اضافية للزبائن الدائمين من خلال البيع بالاجل والخصومات السعريّة واياة خدمات اخرى.
		Y15	تقدم الشركة منتجات يصعب على الزبائن تركها والتحول لمنتجات منافسة.
		Y16	تمتع الزبون بقوة تأثير فعالة في الشركة .
		Y17	استجابة الشركة بشكل سريع للتغيير في حاجات الزبائن.
	الابتكار	Y18	القيام بطرح منتجات جديدة ومتطورة الى السوق .
		Y19	تقدم الشركة منتجات تتضمن مزايا وسمات جديدة تختلف عن المنافسين.
		Y20	امتلاك الشركة القدرة على التجديد واعادة تصميم وتشكيله المنتجات.
		Y21	الاهتمام بتشجيع العاملين على تقديم افكار وطرائق عمل جديدة بما يقلل مراحل الانتاج .
		Y22	ممارسة التحسين المستمر في طرائق الانتاج وتسليم المنتج.
		Y23	تنامي الابتكارات لدى الشركة بشكل مستمر.

تاسعاً- اختبار صدق وثبات اداة القياس:

1- اختبار الصدق الظاهري: بهدف قياس صدق الأداة (Instrument Validity) تم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة المتخصصين (الملحق 1)، من اجل التعرف على الثغرات التي قد تحصل فيها ، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الاستبانة، لتصبح اكثر دقة وتعبيراً، وبما يتناسب مع قياس المتغيرات المراد قياسها.

2- اختبار صدق المحتوى: ويعبر عن قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من اجله، ويتم ذلك بعد ترتيب مجموع درجات الاجابات عن فقرات المقياس تنازلياً او تصاعدياً، ومن ثم تقسم على مجموعتين متساويتين، ويتم اخذ (27%) من اعلى الدرجات و(27%) من ادناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين وذلك بحساب المتوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا وجراء اختبار (t)، ويكون المقياس صادقاً في حالة وجود فروق معنوية بين المجموعتين (الدباغ، 1998: 119).

وبعد احتساب قيمة (t) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (24)، كما هو واضح في الجدول (2) تبين الاتي :

جدول (2)

قيم (t) المحسوبة للمقاييس المستخدمة في الاستبانة

ت	المقياس	قيم (t-test) المحسوبة
1	مرونة المكان	6.67
2	مرونة المزيج	14.20
3	مرونة المنتج الجديد	13.04
4	مرونة العامل	13.31
5	الكلفة	12.70
6	الجودة	11.69
7	الاحتفاظ بالزبان	11.45
8	الابتكار	13.27

القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية 24 = 2.064

اظهر الجدول (2) ان جميع قيم (t) المحسوبة كانت اعلى من قيمتها الجدولية لكافة المقاييس، مما يعني وجود فروق معنوية، وبالتالي تكون جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة صادقة وبامكانها التمييز بين المجاميع المختلفة.

3- اختبار ثبات الاداة (Instrument Reliability): تم استخدام معامل الثبات الداخلي كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي في النتائج، اذ بلغت قيمة ألفا لجميع متغيرات البحث (0.95)، وهذا يمثل قيمة عالية للاتساق الداخلي عند مستوى معنوية (0.05)، ويبين الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لابعاد المتغيرات الرئيسية لاستبانة الاستبانة.

جدول (3)

قيمة معامل الفا لابعاد المتغيرات الرئيسية

ابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
مرونة المكان	5	0.73
مرونة المزيج	5	0.71
مرونة المنتج الجديد	5	0.77
مرونة العامل	5	0.85
الكلفة	6	0.69
الجودة	6	0.80
الاحتفاظ بالزبان	5	0.75
الابتكار	6	0.73
المقياس الكلي	43	0.95

ويتبين من نتائج تحليل الموثوقية ان قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع ابعاد المتغيرات الرئيسية للبحث هي اعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي للمقياس المستخدم في هذا البحث (النجار، وآخرون، 2008: 125).

عاشراً: متغيرات البحث وطرائق قياسها :

ادناه تعريف لمتغيرات البحث التي تم اعتمادها في صياغة فرضيات البحث:

- 1- مرونة التصنيع: تعبر عن قدرة المنظمة في الاستجابة او التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة، ويمكن ان تعزز اداء المنظمة التنافسي من خلال تقديم منتجات متنوعة تلبي اذواق مختلفة بسرعة مع المحافظة على اداء نظام الانتاج، وتتضمن عدد من الابعاد، ومن هذه الابعاد التي اعتمدت في البحث :
 - أ- مرونة المكان: وتشير الى قدرة المكان على اداء عمليات مختلفة بشكل اقتصادي وفعال .
 - ب- مرونة المزيج: قدرة نظام التصنيع على انتاج مجموعة مختلفة من المنتجات بشكل اقتصادي وفعال.
 - ج- مرونة المنتج الجديد: وتشير الى عدد وتشكيلة المنتجات الجديد المقدمة من خلال نظام الانتاج بدون تحمل تكاليف انتقال مرتفعة عند تقديم منتج جديد.

د- مرونة العامل: وتعني قدرة الافراد على اداء مجموعة من المهام المختلفة بشكل اقتصادي وفعال.

وقد اعتمد الباحثين في قياس متغيرات مرونة التصنيع على الاستبانة كأسلوب رئيس للحصول على البيانات اللازمة والتي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وهي دراسة (Sethi and Sethi, 1990)، (Lau, 1999)، (Gupta, 2003)، (Abbott and Banerji, 2003) (Camison and Lopez, 2010)، اذ تم صياغة فقرات الاستبانة وبما يتوافق مع اسئلة وفرضيات واهداف البحث.

2- الميزة التنافسية: تعبر عن "قدرة المنظمة على التفرد بخصائص مميزة واحياء مواردها وكفاءاتها المتعددة المتميزة لخلق مخرجات قيمة بالامكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً من خلال اتباع أنظمة معرفية مدارة بشكل دقيق" وتشمل الميزة التنافسية عدد من الابعاد ومن هذه الابعاد التي تم اعتمادها في هذا البحث:

- أ- الكلفة: وتتضمن كلف المواد واجور العاملين والمصاريف الاضافية ويعبر عنها كنسبة مئوية من المبيعات
- ب- الجودة: تعرف الجودة بانها مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً وبما يلبي رغبات الزبون .
- ج- الاحتفاظ بالزبون: عملية تلبية متطلبات الزبائن من خلال مشاركتهم في تصميم المنتج او الخدمة .
- د- الابتكار: يقصد به التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها المنظمة من خلال سرعة تطوير المنتج الجديد .

واعتمد الباحثين في قياس هذا المتغير على الاستبانة التي تم اعدادها من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، ومن هذه الدراسات (العاني،2004)؛ (الجنابي،2006)؛ (محبوبة، 2007)؛ (العاني، 2008) والجدول (1) قدم وصفاً لاستمارة الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تهدف هذه الفقرة الى تسليط الضوء على بعض الدراسات السابقة من اجل بناء اطار معرفي لمضامين البحث الحالي، لذا سيتم تقديم الدراسات العربية اولاً ثم الدراسات الاجنبية في مجالات مرونة التصنيع والميزة التنافسية على وفق تسلسلها الزمني وكالاتي:

اولاً: الدراسات المتعلقة بمرونة التصنيع:

1-دراسة (Sethi and Sethi,1990) (Flexibility in Manufacturing: a survey)

دراسة نظرية هدفت الى تقديم خلفية نظرية عن جذور مرونة التصنيع من خلال استعراض البدايات الاولى لمفهوم مرونة التصنيع في ادبيات العلوم الاقتصادية والادارية، وصولاً الى مدخل التصنيع، تم اجراء مسح نظري لاكثر من (200) بحث ودراسة تطرقت الى مفهوم مرونة التصنيع خلال مدة تراوحت من (10-20) عاماً، وتوصلت الدراسة الى ان مرونة التصنيع هو مفهوم متعدد الابعاد، ويمتلك عدة انواع مختلفة من المرونة، اذ شخص الباحثان اكثر من (50) نوع من المرونة لم يجري التميز في بعض منها عن البعض الاخر، فضلاً عن تقديم بعض المقاييس التي تستخدم في قياس مستوى المرونة.

2-دراسة (Lau,1999) (Critical Factors For Achieving Manufacturing Flexibility)

هدفت الدراسة الى تعزيز فهم مرونة التصنيع من خلال تحديد وتقييم المساهمة المهمة للعوامل غير الهيكلية الخمسة والتي تتضمن (القوى العاملة الذاتية، والاتصالات، والتكنولوجيا، والعلاقات المتداخلة بين الاقسام، ومرونة المجهز) في مرونة التصنيع، واجريت الدراسة على (382) شركة امريكية لتصنيع الالكترونيات والحاسوب، وتوصلت الدراسة الى ان كل العوامل ما عدا القوى العاملة لها تأثير مباشر وايجابي على مرونة التصنيع في الشركات.

3-دراسة (Gupta, 2003)

(Managing the Manufacturing Flexibility in a Piston Ring Manufacturing Plant – A case Study)

هدفت الدراسة الى تشخيص العلاقة بين الانواع المختلفة لمرونة التصنيع متمثلة (مرونة الحجم، ومرونة المزيج، ومرونة المسار، ومرونة الماكنة، ومرونة التخطيط، ومرونة الاتصالات) وتحسين الانتاجية متمثلة (بانتاجية المواد، وانتاجية الطاقة، وانتاجية العمل، وانتاجية المعدات)، وقدمت الدراسة مدخل لادارة مرونة التصنيع في شركات لتصنيع حلقات المكابس، اذ شملت العينة (50) شركة تعمل في الهند، مع الاخذ بنظر الاعتبار المستويات المختلفة لانواع المرونة وقيم الانتاجية، وتوصلت الدراسة الى مفهوم المرونة متعدد الابعاد، وهي ضرورية للاستجابة الى التغيير واللاتأكد في البيئة، وشخصت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين عدة انواع من المرونة مع انواع محددة من الانتاجية.

4-دراسة (Abbott and Banerji, 2003)

(Strategic Flexibility and Firm Performance:The case of US Based Transnational Corporations)

هدفت الدراسة الى تشخيص أثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركة، واعتمدت الدراسة على اطار العمل للاستراتيجية العالمية المطور من قبل (Yip, 1995) والادبيات ذات العلاقة بالمجالات الثلاثة للمرونة الاستراتيجية والمتمثلة (بمرونة السوق، ومرونة الانتاج، والمرونة التنافسية) والتي عُدت كمتغيرات مستقلة، وطور الباحثان ثلاثة فرضيات أختبرت على بيانات جمعت من (227) شركة مسجلة في مجلة (Fortune) والتي تُعد من بين اكبر (500) شركة في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط مهمة

بين كل من ابعاد المرونة الاستراتيجية الثلاثة ومقاييس اداء الشركة، واكدت الدراسة على اهمية المرونة الاستراتيجية للفوز بالميزة التنافسية بالنسبة للشركات الدولية.

5-دراسة (Camison and Lopez, 2010)

(An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation)

كان الغرض من الدراسة هو اختبار الدور الوسيط للاثلاث من الابتكار المتمثلة (المنتج، والعملية، والتنظيم) في العلاقة بين مرونة التصنيع واداء الشركة، وذلك من خلال الاستناد على المدخل المستند على الموارد، اذ اختبرت الدراسة التأثير غير المباشر لمرونة التصنيع على الاداء التنظيمي عبر متغيرات وسيطة كالابتكار في (المنتج، والعملية، والتنظيم).

وشملت العينة (159) شركة اسبانية وزعت عليها استمارة استبانة، لاختبار النموذج النظري المقترح، وباستخدام الاسلوب الاحصائي **The partial least squares approach**.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لمرونة نظام الانتاج على الاداء التنظيمي عبر دمج المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار (بالمنتج، والعملية، والتنظيم).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

1- دراسة (العاني، 2004)

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية، وكذلك تحليل تأثير متغيرات ادارة المعرفة في متغيرات الميزة التنافسية، تم اجراء الدراسة في الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية العراقيتين، وقد بلغ مجموع افراد العينة (12) فرد يمثلون صناع المعرفة في الشركتين بواقع (6) افراد من كل شركة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأسلوب رئيس لاجرائها، فضلاً عن المقابلات الشخصية والمعيشة الميدانية للباحث، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة وتأثير لمتغيرات إدارة المعرفة في متغيرات الميزة التنافسية.

2- دراسة (الجنابي، 2006)

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين ادارة معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تقديم ما يساهم في تطوير أساليب ادارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن في تحقيق التفوق على المنافسين، واعتمدت الدراسة المدخل المقارن لتحليل تلك العلاقة بين عينة مختارة من المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص، وتم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات، فضلاً عن اسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية والتقارير السنوية للمصارف عينة الدراسة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو تباين المصارف عينة البحث في تبني مستويات ابعاد ادارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة، وكذلك تباين المصارف في مستوى تبنيتها لابعاد التفوق التنافسي، ومؤكدة على وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لكل من ابعاد ادارة المعرفة في التفوق التنافسي.

3- دراسة (محبوبة، 2007)

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى العلاقة بين استخدام متطلبات نظام الايحاء الواسع و الميزة التنافسية، وتحديد متطلبات تطبيق نظام الايحاء الواسع الاكثر تأثيراً في خلق الميزة التنافسية، وقد اختير مصنع نسيج الديوانية كموقعاً لاجراء الدراسة واستخدمت الدراسة ادوات احصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS، وقد نهجت الدراسة منهج دراسة الحالة لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة، وتوصلت الدراسة الى حقيقة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متطلبات الايحاء الواسع وتحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة (العاني، 2008)

هدفت الدراسة الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، تكون مجتمع الدراسة من شركتي عراقنا والأثير للاتصال الخليوي في بغداد، وقد حددت عينة الدراسة بـ(72) مديراً تنفيذياً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخضت حقيقة واقع ثقافة المنظمة الساندة في بيئة التطبيق كان أبرزها أن يتكامل دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن متغير دور ثقافة المنظمة هو الذي يتغلب في تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

- مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

أ- الاسهام الكبير للدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال مراجعة البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.

ب- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات استمارة الاستبانة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي.

ج- مهدت الطريق لاختيار مجتمع وعينة البحث الحالي بعد الاطلاع على العينات التي اعتمدها .
د- التعرف على الوسائل الاحصائية التي استخدمت في هذه الدراسات، مما سهل عملية اختيار الاسلوب الاحصائي الملائم لهذا البحث.

- اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- أ- تطبيق البحث الحالي بمتغيراتها في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
ب- تقديم نموذج مطور يبين العلاقة والأثر بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية.

المبحث الثالث ناطير مفاهيمي

اولاً: مرونة التصنيع: Manufacturing Flexibility

1- مفهوم مرونة التصنيع: Manufacturing Flexibility concept

لقد ادرك عدد كبير من مدراء التصنيع ان تحقيق الكلفة المنخفضة والجودة العالية لم يعد كافياً لتحسين او استدامة الوضع التنافسي للشركة، ففي ظل وجود بيئة تنافسية سريعة التغير وذات عدم تأكد عالي ازداد اهتمام المدراء في المرونة كطريقة لتحقيق اشكال جديدة من الميزة التنافسية، ويقصد بالمرونة بانها "القابلية على الاستجابة الى او التكيف مع الحالات الجديدة" (Lau,1999: 328)، ويصف كل من (Sethi and Sethi) المرونة بانها تعني "الامكانية او القدرة على اعادة تشكيل موارد التصنيع من اجل الانتاج بكفاءة مختلف انواع المنتجات ذات الجودة المقبولة"، وبذلك اصبحت المرونة وبوضوح القوة التنافسية للمنظمة (Sethi and Sethi,1999:295)، اما (Stevenson) فيعرف المرونة بانها "القابلية على الاستجابة الى التغيرات" ويشير هنا الى ان التغيرات ربما تتعلق بالتبديل في تصميم سمات المنتج او الخدمة او التغير الذي يحصل في طلب الزبائن او في مزيج المنتج او الخدمة المقدمة من المنظمة، واكد على ان المرونة العالية يمكن ان تكون ميزة تنافسية في البيئة القابلة للتغير (Stevenson,2012:42-43).

2- ابعاد مرونة التصنيع : Dimention of Manufacturing Flexibility

اشار عدد من الكتاب والباحثين الى ان مفهوم مرونة التصنيع هو مفهوم متعدد الابعاد، اذ يتضمن العديد من الابعاد التي لم يحصل اتفاق بين الباحثين حولها، الا ان هناك عدد من الابعاد حصلت على اهتمام العديد من الباحثين تم اختيارها لهذا البحث هي (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) (Sethi and Sethi,1990)، (Awwad,2011) وفيما يأتي شرح لهذه الابعاد :

أ- مرونة المكان: Machine Flexibility

تشير "الى مختلف انواع العمليات التي يمكن للماكينة ان تؤديها من دون ان يكون هناك جهد يعيق التحول من عملية الى اخرى" (Sethi and Sethi, 1990, 298)، كما يمكن ان تُعبر عن سهولة ادخال التغيرات على الماكينة لانتاج مجموعة من الاجزاء الجديدة، وتُعد الشركات التي تتبنى انظمة التصنيع المرنة، مرونة الماكينة احد اهدافها الاستراتيجية، اذ يمكن لمرونة المكان ان تُمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة فضلاً عن تمكين المنظمة من زيادة الانتاجية وتحسين الاداء الصناعي لها (القرعان، 2007: 34).

ب- مرونة المزيج Mix Flexibility

هي "قابلية العمليات على تقديم مدى واسع او مزيج من المنتجات والخدمات (Slack,2010,46)، وتشير كذلك الى قدرة نظام التصنيع على تقديم منتجات مختلفة بشكل اقتصادي وفعال، ويمكن ان تحقق هذه المرونة رضا اكبر للزبون من خلال انتاج انواع مختلفة من المنتجات على وفق طلب الزبائن، ويشترط بالنظام الانتاجي الذي يمتلك هذه المرونة ان يمتلك القدرة على تقديم مزيج من المنتجات المختلفة من دون التأثير على حجم الانتاج وعدم تحمل تكاليف انتقال اضافية او التأثير على الاداء الكلي للمنظمة (القرعان، 2007: 39).

ج- مرونة المنتج الجديد : New Product Flexibility

هي السهولة التي يمكن معها اضافة منتجات (اجزاء) جديدة او استبدال الاجزاء الموجودة، وبعبارة اخرى تعبر عن امكانية تغير المزيج المنتوجي الحالي بسرعة وكلفة معقولة، وتسمح هذه المرونة للمنظمة في الاستجابة الى الاسواق من خلال تمكينها من جلب تصاميم منتجات جديدة بسرعة الى الاسواق (Sethi and Sethi,1990:304)، في حين يرى (القرعان) انها تشير الى المنتجات الجديدة المقدمة خلال نظام الانتاج والتي تتصف بعدم التجانس ومن دون ان يتحمل نظام الانتاج تكاليف انتقال مرتفعة عند التحول من منتج الى آخر، او التأثير في نتائج الاداء الكلي لنظام الانتاج، ويعبر مفهوم المنتج الجديد عن المنتج الذي يحمل خصائص وظيفية تختلف عن المنتجات الحالية (القرعان، 2007: 39).

د- مرونة العامل: Labour Flexibility

تشير الى قدرة القوى العاملة على القيام باعمال ومهام واسعة ومختلفة بشكل فعال واقتصادي، إذ يمكن للأفراد ذو المهارات المتعددة التعامل مع طرائق الانتاج المختلفة والاستجابة الى التغيرات في الطلب على الانتاج من حيث الحجم والنوع، ويعبر عن مرونة العاملين بالمرونة العددية والتي تشير الى قدرة المنظمة على تعديل عدد العمال، والمرونة الوظيفية التي تشير الى قدرة الأفراد العاملين على اداء مهامهم بمهارة والقيام باداء انواع مختلفة من المهام، ويمكن زيادة هذا النوع من المرونة من خلال التدريب واشراك العاملين في اداء اعمال مختلفة (القرعان، 2007: 35).

ثانياً: الميزة التنافسية : Competative Advantage**1- مفهوم الميزة التنافسية: Concept of Competitive Advantage**

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل كبير في مختلف التوجهات الاستراتيجية، إذ تكاد لاتخلو الدراسات والابحاث المتعلقة بالادارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، حتى ان الامر دفع البعض الى القول بانه يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على انها ادارة للميزة التنافسية (القطب، 2002: 43).

وقد اشار الكتاب والباحثين الى عدد من المداخل في مجال الادارة الاستراتيجية التي توضح مفهوم الميزة التنافسية، وفي هذا المجال يُعد (Porter) من اوائل الذين قدموا اسهاماً مهماً في كتابته الاول بعنوان (استراتيجية التنافس) عام 1980، والثاني بعنوان (الميزة التنافسية) عام 1985 (Ankli,1992:231)، ويصف (Porter) الميزة التنافسية بانها " قلب اداء الشركة في الاسواق التنافسية " وقد اوضح كيف يمكن للشركة ان تخلق فعلياً وتستديم الميزة التنافسية في الصناعة، وبهذا فهو يصف الميزة التنافسية بانها " وسائل لامتلاك ادنى كلف، وميزة التمايز، واستراتيجية التركيز (Rumelt,2003:1) .

واشارة عدد من الباحثين والكتاب الى مفهوم الميزة التنافسية من وجهات نظر مختلفة، إذ عرفها (Pitts & Lei,1996) بانها " استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية عند اداء انشطتها، بالشكل الذي يؤدي الى خلق قيمة لايمكن للمنافسين الاخرين تحقيقها عند ادانهم لانشطتهم"، ويمكن ان تنشأ الميزة التنافسية عندما تصبح المنظمة قادرة على اداء انشطتها بكلفة وفاعلية اكبر من منافسيها (Pitts&Lei,1996:55,68)، واكد (Saloner & Shepard, 2001) ان تحقيق الميزة التنافسية يمكن ان يحصل عندما تحقق المنظمة اداء متفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات يدفع الزبائن فيها اكثر من كلفتها، وان تكون قادرة على خلق القيمة التي تُعد قلب اي نجاح استراتيجي، (Saloner & Shepard, 2001:39,48)، واعتبر (Macmillan & Tampot, 2000) الميزة التنافسية معياراً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لكونها تتسم بايجاد نماذج جديدة وفريدة يصعب على المنافسين تقليدها، إذ انها تأخذ بنظر الاعتبار ان النماذج القديمة لها اصبحت معروفة ومتاحة وان المنافسين على علم بها، (Macmillan & Tampot, 2000:89).

واشار العديد من الكتاب في مجال الاستراتيجية الى المدخل المستند الى الموارد واهميتها في تحقيق مزاي تنافسية للمنظمات، والذي جاء كرد فعل على مدخل تحليل الصناعة الذي لم يتسم بالقدر الكافي على توضيح الجوانب التي تقود الى الميزة التنافسية (Lynch, 2000: 278) ، ويرى (Thompson & Strickland,1999) الى ان موارد المنظمة يمكن ان تكون فعالة وقوية بما يكفي عندما تصلح لان تكون حجر الاساس للاستراتيجية والمنطلق الذي يخلق الميزة التنافسية (Thompson & Strickland,1999: 111) ، ويصف (Jones) الميزة التنافسية بانها " قدرة احدي الشركات على تجاوز اداء شركة اخرى بسبب قدرة مدرائها على خلق قيمة اكبر من الموارد التي تستخدمها"، ويعتبر التغيير واعادة التصميم هما احد المصادر لاستدامة الميزة التنافسية (Jones,2010:34)، ويرى (Hill&Jones,2001) بإمكان المنظمة امتلاك الميزة التنافسية عندما يكون معدل ارباحها اعظم من متوسط ربحية كل الشركات في صناعتها، ويمكن استدامة الميزة التنافسية عندما تمتلك المنظمة القدرة في المحافظة على ذلك المعدل من الارباح لعدد من السنوات (Hill&Jones,2001:122)، واكد (Dess et al, 2007) انه بإمكان المنظمات استدامة الميزة التنافسية فقط من خلال اداء أنشطة تختلف عن المنافسين او اداء أنشطة متشابهة ولكن بطرائق مختلفة، (Dess et al, 2007:10)، وعلى العموم يمكن القول ان الميزة التنافسية تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق عبر الحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والارباح (Czepil,1992:40).

في ضوء ماورد يرى الباحث التعريف الاجرائي للميزة التنافسية الذي ينسجم مع هذا البحث الى ان الميزة التنافسية يقصد بها " خلق قيمة تتأتى من استثمار المنظمة لموارد تمتلكها تتميز بها عن الاخرين من المنافسين من حيث تمتعها بقدرات وامكانات عالية " .

2- ابعاد الميزة التنافسية :

من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بالموضوع، تبين عدم وجود اتفاق بين الباحثين والكتاب حول تصنيف ابعاد الميزة التنافسية او مؤشرات قياسها، الا ان هناك عدد من المؤشرات حصلت على اهتمام اكبر لدى بعض الباحثين هي (الكلفة،والجودة،والاحتفاظ بالزبون،والابتكار)، التي اشار اليها (العاني، 2008: 200) وفيما يأتي شرح لهذه الابعاد :

أ- الكلفة: وتشمل كلف المواد واجور العاملين والمصاريف الاضافية ويعبر عنها كنسبة مئوية من المبيعات وينبغي ان تقارن مع تكاليف المنافسين (الداوودي، 2005، 53) ويتفق (اللامي، 2008) هنا على ان الكلفة تعني تخفيض كلف انتاج السلع او الخدمات، لذا يمكن تقديم السلع او الخدمات بسعر منخفض للزبانن مما يؤدي الى زيادة مبيعاتها (اللامي، 2008، 20-21) ، اما (Stevenson) فاشار الى ان الكلفة تعد المتغير الرئيس الذي يؤثر على قرار السعر والارباح، لذا يلاحظ هناك جهود مستمرة من المنظمات لتقليل الكلف (Stevenson,2012:42)، وهناك عدة طرائق تستخدمها المنظمة للتأثير على الكلف من اجل خفضها ويعتمد ذلك على العمليات التي تقوم بها ، فيمكن تخفيض الكلف الثابتة وذلك من خلال استخدام معدات وتسهيلات ذات اغراض خاصة والرقابة الشديدة على المواد الاولية. (اللامي، 2008، 20-21).

ب- الجودة: ورد مفهوم الجودة بتعاريف متعددة ومختلفة تعتمد على خلفية الباحث او الكاتب فيما اذا كان اداري او فني من جهة وفيما اذا كان المفهوم ينظر اليه من المنتج او الزبون من جهة اخرى، ويرى (Schroeder, 2007) الى ان الجودة تعني " تلبية او التفوق على متطلبات الزبون الآن وفي المستقبل" ويقصد بذلك ملائمة المنتج او الخدمة الى استخدام الزبون، وتتعلق الملاءمة هنا بالمنافع التي سيحصل عليها الزبون وتحقق رضاه، اما الجودة من وجهة نظر المنتج فهي المطابقة مع المواصفات المحددة مسبقاً، لذا لا بد من المنتج ان يحدد سمات الجودة للمنتوج او الخدمة بدقة كلما امكن ذلك ومن ثم يكافح لتحقيق ذلك (Schroeder,2007:137-138)، في حين يصف (Stevenson) الجودة بانها تشير الى المواد، والبراعة في العمل، والتصميم، والخدمة، ويمكن للزبون ان يحكم على الجودة من خلال مقدار ما يمكن للمنتوج او الخدمة ان تلبية الغرض المقصودة، ويمكن للزبون ان يدفع مبلغاً اكبر على المنتوج او الخدمة اذا ادرك امتلاكها لجودة عالية من المنافسين (Stevenson,2012:42)، واعتبر (Heizer&Render) الجودة احد القرارات المهمة واللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد توقعات الزبون للجودة ووضع الاجراءات والسياسات لتحقيق ذلك .

(Heizer&render,2011:67,71)

ج- الاحتفاظ بالزبانن: تمارس العديد من المنظمات اليوم اعادة هندسة لعملياتها من اجل تلبية متطلبات ورغبات الزبانن، ويمكن ان يتم ذلك بالتزامن مع التأكد من رغبات وحاجات الزبانن وبتطوير استراتيجية للاتصال بالزبانن لمعرفة تلك الاحتياجات، ويذهب الامر ابعد من ذلك ليشمل مشاركة الزبانن في تصميم السلعة او الخدمة، وبذلك تبرز الحاجة امام المنظمات في عالم المنافسة الشديدة الى اضافة قيمة من خلال عمليات التعلم الناتجة عنها وان تديم ذلك عن الزبانن (العاني، 2008، 198-200).

د- الابتكار : تركز المنظمات على البحث والتطوير عندما تسعى الى امتلاك خاصية قيادية في تكنولوجيا المنتج، ويعد البحث والتطوير مكون جوهرى لاستراتيجيتها، فالعامل الحاسم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الابتكار وتقديم منتجات جديدة، وبذلك يعد اداء المنتج وليس سعره هو السمة الرئيسة التي يعتمد عليها في نشاط البيع، والابتكار كاسبقية تنافسية يعني التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها المنظمة (النجار ومحسن، 2004، 60)، ويمكن ان يأخذ الابتكار اشكالاً متعددة منها الابتكار يعني التمايز ويقصد به الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين من المنافسين، والابتكار يمثل الجديد وهو الاتيان بالجديد كلياً او جزئياً مقابل الحالة القائمة، والابتكار هو التوليفة الجديدة، ويمكن ان يكون الابتكار بأن تكون المتحرك الاول في السوق (القرعان، 2007، 57-58).

المبحث الرابع

الإطار التحليلي للبحث

أولاً: تحليل مستوى متغيرات البحث في الشركات عينة البحث:

تهدف هذه الفقرة الى عرض الاراء حول مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والمتمثلة بالاوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية ولكل سؤال من اسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها ، فضلاً عن استخراج الانحراف المعياري بغية تشخيص مدى تشتت القيم عن اوساطها الحسابية لكل سؤال وكالاتي:

1- مستوى متغيرات البحث حول مرونة التصنيع :

يظهر الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المديرين بخصوص مرونة التصنيع ، اذ يعكس الجدول وسط حسابيا عاما بلغ (3.43) اعلى من الوسط الفرضي ، وبانسجام عال في الاجابات يؤكد انحراف المعياري البالغ (0.71)، وقد شملت مرونة التصنيع الابعاد الاتية:

أ- مرونة المكانن :

يتبين من الجدول (4) حصول مرونة المكانن على وسط حسابي بلغ (3.48) وهو مقارب جداً لمتوسط افراد العينة، واعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري عام (0.54) ، اما بالنسبة الى النتائج على مستوى الفقرات فقد تم قياس مرونة المكانن بالفقرات (5,4,3,2,1) من الاستبانة، وقد كانت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (3) (الانتقال من عملية الى اخرى دون الحاجة الى وقت كبير للتهيئة والاعداد) وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.40) ، في حين حصلت الفقرة (1) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.88) والتي اشارت الى (القدرة على تنفيذ عدد كبير من العمليات على المكانن)، وبانحراف معياري (0.39)، وقد لاحظ الباحثين امتلاك الشركات المبحوثة لمكانن تؤدي اعمال عديدة ومختلفة .

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة المتعلقة بابعاد مرونة التصنيع

الابعاد مرونة التصنيع	رمز الفقرة في الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة المكانن	X1	3.88	0.39
	X2	3.63	0.53
	X3	3.08	0.40
	X4	3.17	0.43
	X5	3.63	0.49
مرونة المزيج	X6	3.48	0.54
	X7	2.79	0.77
	X8	3.58	0.61
	X9	3.67	0.72
	X10	3.29	0.58
مرونة المنتج الجديد	X11	2.98	0.67
	X12	3.26	0.75
	X13	2.63	0.67
	X14	3.67	0.56
	X15	3.65	0.67
مرونة العامل	X16	3.40	0.68
	X17	2.96	0.50
	X18	3.26	0.74
	X19	4.02	0.64
	X20	3.88	0.57
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.85	0.71
		3.44	0.71
		3.44	0.65
		3.73	0.70
		3.43	0.71

ب- مرونة المزيج :

حصل هذا البُعد على وسط حسابي عام بلغ (3.26) وهو اعلى من الوسط الفرضي وتشتت قليل حيث كان الانحراف المعياري العام (0.75) الامر الذي يشير الى امتلاك المنظمات المبحوثة عينة البحث الى مستوى معتدل من مرونة المزيج وقد تم قياس ذلك بالفقرات (10,9,8,7,6) من الاستبانة، ويلاحظ تحقيق الفقرة (6) على ادنى وسط حسابي بلغ (2.71)، اي اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري مقداره (0.77) الامر الذي يشير الى انخفاض في القدرة على تقديم انواع مختلفة من المنتجات، في حين حصلت الفقرة (8) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.72) الامر الذي يشير الى قدرة الشركات المبحوثة على استخدام متطلبات معالجة متشابهة عند التحول من منتج الى آخر .

ج- مرونة المنتج الجديد:

يظهر الجدول (4) امتلاك الشركات المبحوثة لوسط حسابي عام بلغ (3.26) وبتشتت قليل، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.74)، وهذا يدل على امتلاك الشركات المبحوثة الى مستوى متوسط من مرونة المنتج الجديد، حيث تم قياس ذلك بالفقرات (15,14,13,12,11)، وقد حققت الفقرة (11) ادنى وسط حسابي بلغ (2.63) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.67) مما يؤثر انخفاض القدرة لدى الشركات المبحوثة على تقديم عدد كبير من المنتجات الجديدة سنوياً، اما بالنسبة الى الفقرة (12) فقد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (3.67) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.56) مما يدل على سعي الشركات في تعليم العاملين على تصنيع الاجزاء والمنتجات الجديدة، من اجل الاستعداد لتقديم منتجات جديدة.

د- مرونة العامل :

يتمتع العاملون في الشركات المبحوثة بمرونة عالية، اذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.73) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.70)، وقد عكست الفقرات (20,19,18,17,16) مستوى مرونة العامل، ويلاحظ تحقيق الفقرة (16) على اعلى وسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري مقداره (0.64) مما يدل على امتلاك الشركات المبحوثة لعاملين لديهم القدرة على القيام بتأدية عدد كبير من المهام المختلفة، في حين يلاحظ تحقيق الفقرات (20,19,18,17) على اوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي بلغت (3.44,3.48,3.85,3.88) على التوالي، وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد تمتع العاملين بالشركات المبحوثة بمرونة عالية.

2- مستوى متغيرات البحث حول الميزة التنافسية :

يظهر الجدول (5) ان المتغير المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.32) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالٍ في الاجابات ما يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغ (0.77) مما يدل على تحقيق الشركات المبحوثة لمستوى جيد من الميزة التنافسية، اما على مستوى ابعاد الميزة التنافسية فقد كانت النتائج كالآتي :

أ- الكلفة :

يظهر الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً للكلفة بلغ (3.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على امتلاك ميزة الكلفة بمستوى متوسط، اما على مستوى الفقرات (Y6, Y5, Y4, Y3, Y2, Y1) فقد حققت الفقرة (Y2) ادنى وسط حسابي بلغ (2.27) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.45) وهذا يؤثر ارتفاع اسعار منتجات الشركات المبحوثة اعلى من المنافسين، في حين حصلت الفقرة (6) على اعلى وسط حسابي بلغ (4) وبانحراف معياري (0.62) مما يدل على سعي الشركات المبحوثة نحو تخفيض الكلف من خلال جهود البحث والتطوير المستمرة في ذلك .

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بإبعاد متغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة	إبعاد الميزة التنافسية
0	3	Y1	الكلفة
0.45	2.27	Y2	
0.66	3.77	Y3	
0.56	2.987	Y4	
0.87	3.81	Y5	
0.62	4	Y6	
0.85	3.31		الجودة
0.54	3.92	Y7	
0.49	3.73	Y8	
0.50	3.79	Y9	
0.68	3.40	Y10	
0.71	3.58	Y11	
0.58	2.5	Y12	الاحتفاظ بالزبون
0.75	3.49		
0.43	3.83	Y13	
0.54	3.73	Y14	
0.55	2.5	Y15	
0.50	3.04	Y16	
0.54	3.40	Y17	الابتكار
0.70	3.3		
0.82	2.79	Y18	
0.49	2.40	Y19	
0.64	3.357	Y20	
0.59	3.77	Y21	
0.67	3.98	Y22	
0.50	3.08	Y23	
0.83	3.23		
0.77	3.32		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

ب- الجودة :

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.49) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قليل (0.75)، وعلى صعيد الفقرات التي تم قياس الجودة من خلالها فهي (Y12, Y11, Y10, Y9, Y8, Y7) وقد حققت الفقرة (12) ادنى وسط حسابي بلغ (2.5) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.58) مما يدل على ضعف امتلاك منتجات الشركات المبحوثة لسمات ومزايا يمكن ان تنافس المنتجات الموجودة في السوق، في حين حصلت الفقرة (7) على اعلى وسط حسابي بلغ (3.92) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.54) مما يؤشر على قدرة الشركات في تقديم منتجات تتطابق مع المواصفات المحددة في التصاميم الموضوعة مسبقاً.

ج- الاحتفاظ بالزبائن :

يلاحظ من الجدول (5) حصول هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.3) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.70) مما يدل على حصول الشركات المبحوثة على امكانية متوسطة في الاحتفاظ بالزبائن، وقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (Y17, Y16, Y15, Y14, Y13) وكما يلاحظ في الجدول تسجيل الفقرة (Y15) وسطا حسابيا بلغ (2.5) اقل من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (0.55) وهذا يعني ضعف قدرة الشركات في تقديم منتجات يصعب على الزبائن التخلي عنها، اما بالنسبة الى الفقرة (13) فقد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.43) مما يدل على سعي الشركات في توثيق المعلومات المتعلقة بزبائنهم من خلال دراسات السوق بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

د- الابتكار :

حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما اعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.23) وبانحراف معياري (0.81)، مما يظهر امتلاك الشركات لمستوى متوسط من الابتكار، وقد تمثلت الاسئلة المتعلقة بهذا البعد في الفقرات (Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23)، وقد حصلت الفقرة (Y19) على ادنى وسط حسابي بلغ (2.40) وبانحراف معياري مقداره (0.49) مما يدل على ضعف قدرات الشركات في تقديم منتجات تحمل مزايا وسمات جديدة تختلف عن المنافسين، اما بالنسبة الى الفقرة (Y22) فقد حققت اعلى وسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري مقداره (0.67) مما يعني ممارسة الشركات المبحوثة للتحسين المستمر في طرائق الانتاج وتسليم المنتج .

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1- اختبار العلاقة بين ابعاد مرونة التصنيع وابعاد الميزة التنافسية باستخدام معامل الرتب سبيرمان وذلك من خلال الفرضية الرئيسية الاولى، التي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية وكالاتي:
أ- اختبار العلاقة بين مرونة المكانن وابعاد الميزة التنافسية:
يظهر الجدول (6) نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين مرونة المكانن والميزة التنافسية بابعادها.

جدول (6)

معامل الارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني لمعامل الارتباط بين مرونة المكانن وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة

الميزة التنافسية		الابتكار		الاحتفاظ بالزبون		الجودة		الكلفة		مرونة المكانن
t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	
5.09	0.60*	3.71	0.48*	2.96	0.40*	4.47	0.55*	4.13	0.52*	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (46) = 2.01

يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباط طردية بين مرونة المكانن و الميزة التنافسية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة لابعاد الميزة التنافسية منفردة وللميزة التنافسية مجتمعة اكبر من قيمتها الجدولية ، حيث كان معامل الارتباط لمرونة المكانن مع الكلفة (0.52) ومع الجودة (0.55) ومع الاحتفاظ بالزبون (0.40) ومع الابتكار (0.48) ومع الميزة التنافسية بلغ (0.60) ، مما يدل على انه كلما زادت الشركات من استخدام مكانن ذات مرونة عالية فان ذلك يصب في تحقيق الميزة التنافسية ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المكانن وابعاد الميزة التنافسية".

ب- اختبار العلاقة بين مرونة المزيج وابعاد الميزة التنافسية:

يظهر الجدول (7) نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين مرونة المزيج والميزة التنافسية بابعادها.

جدول (7)

معامل الارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني لمعامل الارتباط بين مرونة المزيج وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة

الميزة التنافسية		الابتكار		الاحتفاظ بالزبون		الجودة		الكلفة		مرونة المزيج
t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	
6.65	0.70*	4.47	0.55*	2.96	0.40*	4.24	0.53*	8.19	0.77*	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (46) = 2.01

يظهر الجدول (7) ان قيمة معامل الارتباط بين مرونة المزيج والكلفة كانت (0.77) ومع الجودة (0.53) ومع الاحتفاظ بالزبون (0.40) ومع الابتكار (0.55) اما مع الميزة التنافسية فقد بلغت (0.70) ، ونظراً لكون قيمة (t) المحسوبة لابعاد الميزة التنافسية هي اعلى من قيمتها الجدولية، فان ذلك يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين مرونة المزيج والميزة التنافسية ، مما يعني انه كلما زادت الشركات المبحوثة من زيادة مرونة المزيج فان ذلك يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المزيج وابعاد الميزة التنافسية".

ج- اختبار العلاقة بين مرونة المنتج الجديد وابعاد الميزة التنافسية:

يظهر الجدول (8) نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين مرونة المنتج الجديد والميزة التنافسية بابعادها.

جدول (8)

معامل الارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني لمعامل الارتباط بين مرونة المنتج الجديد وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة

الميزة التنافسية		الابتكار		الاحتفاظ بالزبون		الجودة		الكلفة		مرونة المنتج الجديد
t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	
7.24	0.73*	5.65	0.64*	3.61	0.47*	4.58	0.56*	6.47	0.69*	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (46) = 2.01

يبين الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية بين مرونة المنتج الجديد و الميزة التنافسية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة لابعاد الميزة التنافسية منفردة وللميزة التنافسية مجتمعة اكبر من قيمتها الجدولية ، حيث كان معامل الارتباط لمرونة المنتج مع الكلفة (0.69) ومع الجودة (0.56) ومع الاحتفاظ بالزبون (0.47) ومع الابتكار (0.64) ومع الميزة التنافسية بلغ (0.73) ، مما يدل على انه كلما عملت الشركات على تقديم منتجات جديدة فان ذلك يصب في تحقيق الميزة التنافسية ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المنتج الجديد وابعاد الميزة التنافسية".

د- اختبار العلاقة بين مرونة العامل والميزة التنافسية:
يظهر الجدول (9) نتائج معاملات الارتباط للعلاقة بين مرونة العامل والميزة التنافسية بابعادها.

جدول (9)

معامل الارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي لمعامل الارتباط بين مرونة العامل وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة

الميزة التنافسية		الابتكار		الاحتفاظ بالزبون		الجودة		الكلفة		مرونة العامل
t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	
4.02	0.51*	1.75	0.25	2.70	0.37*	3.14	0.42*	5.65	0.64*	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (46) = 2.01

يظهر الجدول (9) ان قيمة معامل الارتباط بين مرونة العامل والكلفة كانت (0.64) ومع الجودة (0.42) ومع الاحتفاظ بالزبون (0.37) ومع الابتكار (0.25) اما مع الميزة التنافسية فقد بلغت (0.51)، ونظراً لكون قيمة (t) المحسوبة لابعاد الميزة التنافسية هي اعلى من قيمتها الجدولية، فان ذلك يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين مرونة العامل والميزة التنافسية، مما يعني انه كلما زادت الشركات المبحوثة من زيادة مهارات العاملين وخبرتهم مما يعني زيادة المرونة لديهم فان ذلك يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة العامل وابعاد الميزة التنافسية".

وتظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط طردية بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، مما يعني انه كلما زادت الشركات المبحوثة في تبني مفهوم مرونة التصنيع في الابعاد التي تم دراستها (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) فان ذلك سوف يزيد من قدرتها التنافسية في مجال (الكلفة، والجودة، والاحتفاظ بالزبان، والابتكار)، وهذا ما اكدته النتائج في الجدول التي تشير الى كون قيمة (t) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية، وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التصنيع والميزة التنافسية".

جدول (10)

معامل الارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي لمعامل الارتباط بين مرونة التصنيع وابعاد الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة

الميزة التنافسية		الابتكار		الاحتفاظ بالزبون		الجودة		الكلفة		مرونة التصنيع
t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	t-test	r	
8.74	0.79*	4.95	0.59*	4.02	0.51*	5.50	0.63*	10.50	0.84*	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (46) = 2.01

وبناءً على نتائج الفرضيات الخمسة التي تم التوصل اليها في اعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التصنيع بابعادها الفرعية المتمثلة في (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل) والميزة التنافسية بابعادها والمتمثلة في (الكلفة، والجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار)".

2- تأثير ابعاد مرونة التصنيع في الميزة التنافسية: سيتم اختبار اثر ابعاد مرونة التصنيع في ابعاد الميزة التنافسية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي:

أ- تأثير ابعاد مرونة التصنيع في الكلفة:

يظهر من الجدول (11) تحقيق مرونة المكان اثراً معنوياً في الكلفة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.70) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.27) اي ان بُعد مرونة المكان يفسر ما نسبته (27%) من التباين الحاصل في الكلفة اما قيمة معامل (β) فكانت (0.79) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المكان يؤدي الى تغيير في الكلفة مقداره (0.79).

جدول (11)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة التصنيع في بُعد الكلفة لمتغير الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة R^2	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
مرونة المكان	0.55	0.79	0.27	16.70	يوجد تأثير
مرونة المزيج	1.23	0.64	0.59	67.11	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	1.44	0.57	0.48	42.23	يوجد تأثير
مرونة العامل	1.61	0.45	0.42	32.60	يوجد تأثير
مرونة التصنيع	0.08	0.94	0.71	112.58	يوجد تأثير

القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) = 4.04

في حين حققت مرونة المزيج أثراً معنوياً في الكلفة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (67.11) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59) أي أن بُعد مرونة المزيج يفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في الكلفة أما قيمة معامل (β) فكانت (0.64) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المزيج يؤدي إلى تغيير في الكلفة مقداره (0.64)، وكذلك كان لبُعد مرونة المنتج الجديد أثراً معنوياً في الكلفة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.23) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.48) أي أن بُعد مرونة المنتج الجديد يفسر ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في الكلفة، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.57) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المنتج الجديد يؤدي إلى تغيير في الكلفة مقداره (0.57)، وقد حققت مرونة العامل أثراً معنوياً في الكلفة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.60) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.42) أي أن بُعد مرونة العامل يفسر ما نسبته (42%) من التباين الحاصل في الكلفة أما قيمة معامل (β) فكانت (0.45) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة العامل تؤدي إلى تغيير في الكلفة مقداره (0.45).

أما بالنسبة إلى تأثير مرونة التصنيع مجتمعة في الكلفة فكان تأثيراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (112.58) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.71) أي أن متغير مرونة التصنيع يفسر ما نسبته (71%) من التباين الحاصل في الكلفة، وكانت قيمة معامل (β) (0.94) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في مرونة التصنيع تؤدي إلى تغيير في الكلفة مقداره (0.94) بناءً على ما جاء في اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد مرونة التصنيع في الكلفة"

ب- تأثير ابعاد مرونة التصنيع في الجودة :

يظهر من الجدول (12) تحقيق مرونة المكان أثراً معنوياً في الجودة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.48) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.30) أي أن بُعد مرونة المكان يفسر ما نسبته (30%) من التباين الحاصل في الجودة أما قيمة معامل (β) فكانت (0.97) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المكان يؤدي إلى تغيير في الكلفة مقداره (0.97).

جدول (12)

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة التصنيع في بُعد الجودة لمتغير الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة R^2	القيمة الفأنية المحسوبة	الدلالة
مرونة المكان	0.12	0.97	0.30	19.48	يوجد تأثير
مرونة المزيج	1.85	0.51	0.28	17.82	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	1.74	0.54	0.32	21.41	يوجد تأثير
مرونة العامل	2.24	0.34	0.17	9.58	يوجد تأثير
مرونة التصنيع	0.69	0.82	0.40	30.63	يوجد تأثير

القيمة الفأنية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) = 4.04

أما بالنسبة إلى مرونة المزيج فقد حققت أثراً معنوياً في الجودة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.82) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) في حين كانت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.28) أي أن بُعد مرونة المزيج يفسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في الجودة أما قيمة معامل (β) فكانت (0.51) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المزيج يؤدي إلى تغيير في الجودة مقداره (0.51)، وكذلك كان لبُعد مرونة المنتج الجديد أثراً معنوياً في الجودة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.41) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.32) أي أن بُعد مرونة المنتج الجديد يفسر ما نسبته (32%) من التباين الحاصل في الجودة، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.54) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المنتج الجديد يؤدي إلى تغيير في الجودة مقداره (0.54)، وقد حققت مرونة العامل أثراً معنوياً في الجودة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.58) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.17) أي أن بُعد مرونة العامل يفسر ما نسبته (17%) من التباين الحاصل في الجودة أما قيمة معامل (β) فكانت (0.34) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة العامل تؤدي إلى تغيير في الجودة مقداره (0.34).

أما بالنسبة إلى تأثير مرونة التصنيع مجتمعة في الجودة فكان تأثيراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.63) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.40) أي أن متغير مرونة التصنيع يفسر ما نسبته (40%) من التباين الحاصل في الجودة، وكانت قيمة معامل (β) (0.82) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في مرونة التصنيع تؤدي إلى تغيير في الجودة مقداره (0.82). بناءً على ما جاء في اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد مرونة التصنيع في الجودة".

ج- تأثير ابعاد مرونة التصنيع في الاحتفاظ بالزبانن :

يظهر من الجدول (13) تحقيق مرونة المكانن اثرأ معنوياً في بُعد الاحتفاظ بالزبانن اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.86) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.16) اي ان بُعد مرونة المكانن يفسر ما نسبته (16%) من التباين الحاصل في الجودة اما قيمة معامل (β) فكانت (0.55) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المكانن يؤدي الى تغيير في بُعد الاحتفاظ بالزبانن مقداره (0.55).

جدول (13)

نتائج الاحداز الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة التصنيع في بُعد الاحتفاظ بالزبانن لمتغير الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة R^2	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
مرونة المكانن	1.39	0.55	0.16	8.86	يوجد تأثير
مرونة المزيج	2.33	0.29	0.16	8.92	يوجد تأثير
مرونة المنتج الجديد	2.17	0.35	0.22	13.14	يوجد تأثير
مرونة العامل	2.44	0.23	0.14	7.25	يوجد تأثير
مرونة التصنيع	1.54	0.51	0.27	16.55	يوجد تأثير

القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.46) = 4.04

وقد حققت مرونة المزيج اثرأ معنوياً في بُعد الاحتفاظ بالزبانن ايضاً، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.92) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.16) اي ان بُعد مرونة المزيج يفسر ما نسبته (16%) من التباين الحاصل في بُعد الاحتفاظ بالزبانن بينما كانت قيمة معامل (β) (0.29) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المزيج يؤدي الى تغيير في بُعد الاحتفاظ بالزبانن مقداره (0.29)، وكذلك كان لبعد مرونة المنتج الجديد اثرأ معنوياً في بُعد الاحتفاظ بالزبانن، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.14) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.22) اي ان بُعد مرونة المنتج الجديد يفسر ما نسبته (22%) من التباين الحاصل في بُعد الاحتفاظ بالزبانن، اما قيمة معامل (β) فكانت (0.35) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المنتج الجديد يؤدي الى تغيير في بُعد الاحتفاظ بالزبانن مقداره (0.35)، وقد حققت مرونة العامل اثرأ معنوياً في بُعد الاحتفاظ بالزبانن ايضاً، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.25) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.14) اي ان بُعد مرونة العامل يفسر ما نسبته (14%) من التباين الحاصل في بُعد الاحتفاظ بالزبانن اما قيمة معامل (β) فبلغت (0.23) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة العامل تؤدي الى تغيير في بُعد الاحتفاظ بالزبانن مقداره (0.23).

اما بالنسبة الى تأثير مرونة التصنيع مجتمعة في بُعد الاحتفاظ بالزبانن فكان تأثيراً معنوياً، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.55) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.27) اي ان متغير مرونة التصنيع يفسر ما نسبته (27%) من التباين الحاصل في بُعد الاحتفاظ بالزبانن، وكانت قيمة معامل (β) (0.51) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في مرونة التصنيع تؤدي الى تغيير في بُعد الاحتفاظ بالزبانن مقداره (0.51).

بناءً على ما جاء في اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد مرونة التصنيع في بُعد الاحتفاظ بالزبانن "

د- تأثير ابعاد مرونة التصنيع في الابتكار :

يظهر من الجدول (14) تحقيق مرونة المكانن اثرأ معنوياً في الابتكار اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.96) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.23) اي ان بُعد مرونة المكانن يفسر ما نسبته (23%) من التباين الحاصل في الابتكار اما قيمة معامل (β) فكانت (0.85) وهي تشير الى ان تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المكانن يؤدي الى تغيير في الابتكار مقداره (0.85).

جدول (14)

نتائج الاحداز الخطي البسيط في تأثير كل بُعد من ابعاد مرونة التصنيع في بُعد الابتكار لمتغير الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة R^2	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
مرونة المكانن	0.29	0.85	0.23	13.96	يوجد تأثير
مرونة المزيج	1.52	0.52	0.31	20.39	يوجد تأثير
المنتج الجديد	1.26	0.61	0.41	31.92	يوجد تأثير
مرونة العامل	2.26	0.20	0.06	3.08	لا يوجد تأثير
مرونة التصنيع	0.65	0.76	0.35	24.58	يوجد تأثير

القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.46) = 4.04

في حين حققت مرونة المزيج اثراً معنوياً في الابتكار، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.39) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت قيمته (0.31) أي أن بُعد مرونة المزيج يفسر ما نسبته (31%) من التباين الحاصل في الابتكار بينما كانت قيمة معامل (β) (0.52) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المزيج يؤدي إلى تغيير في الابتكار مقداره (0.52)، وكذلك كان لبُعد مرونة المنتج الجديد اثراً معنوياً في الابتكار، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.92) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.41) أي أن بُعد مرونة المنتج الجديد يفسر ما نسبته (41%) من التباين الحاصل في الابتكار، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.61) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة المنتج الجديد يؤدي إلى تغيير في الابتكار مقداره (0.61)، وقد حققت مرونة العامل اثراً معنوياً في الابتكار أيضاً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.08) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.06) أي أن بُعد مرونة العامل يفسر ما نسبته (0.06) من التباين الحاصل في الابتكار، أما قيمة معامل (β) فبلغت (0.20) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بُعد مرونة العامل تؤدي إلى تغيير في الابتكار مقداره (0.20).

أما بالنسبة إلى تأثير مرونة التصنيع مجتمعاً في الابتكار فكان تأثيراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.58) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،46) أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.35) أي أن متغير مرونة التصنيع يفسر ما نسبته (0.35) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وكانت قيمة معامل (β) (0.76) وهي تشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في مرونة التصنيع تؤدي إلى تغيير الميزة التنافسية مقداره (0.76)

بناءً على ما جاء في أعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد مرونة التصنيع الابتكار "

المبحث الرابع الاستنتاجات والنوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث:

- 1- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى مرونة التصنيع لدى الشركات المبحوثة متمثلاً ذلك في (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل)، إذ بلغ المتوسط العام لكافة فقرات الخاصة بقياس مرونة التصنيع (3،43)، مما يعكس اهتمام الشركات المبحوثة بتعزيز ابعاد مرونة التصنيع.
- 2- سجلت مرونة العامل أعلى مستوى بين ابعاد المرونة، مما يعني هناك اهتمام بتطوير مهارات العاملين، إضافة إلى امتلاك العاملين لخبرة طويلة في مجال عملهم بالشكل الذي انعكس في ارتفاع مستوى مرونتهم.
- 3- حصول مرونة المكان ومرونة المزيج ومرونة المنتج الجديد على مستويات جيدة من المرونة وبقيم متقاربة، مما يعني امتلاك الشركات المبحوثة لمكانات متعددة الاستعمال ولها قدرة على العمل لساعات طويلة، وفيما يتعلق بمرونة المزيج والمنتج الجديد، هناك اهتمام كبير من الشركات المبحوثة لتعزيز المزيج المنتج وتقديم منتجات جديدة.
- 4- بينت النتائج أن الشركات المبحوثة حققت مستوى جيد من الميزة التنافسية، معبراً عنها بالابعاد التالية (الكلفة، والجودة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار)، وقد سجل بُعد الجودة أعلى متوسط، مما يدل على إدراك الشركات المبحوثة لأهمية الجودة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية.
- 5- امتلاك مستويات جيدة ومتقاربة من ابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، والاحتفاظ بالزبون، والابتكار) مما يعني هناك اهتمام من الشركات لتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق عبر امتلاكها الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف، وارضاء الزبائن، والابتكار، بالشكل الذي يمكنها من التفوق على الآخرين.

- الاستنتاجات الخاصة بأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات المبحوثة:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذو دلالة معنوية بين ابعاد مرونة التصنيع والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.79) وهو ارتباط قوي، مما يعني أن تحقيق الميزة التنافسية يفترض توافر ولو الحد الأدنى من مرونة التصنيع.
- 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المكان في تعزيز الميزة التنافسية، وبرز هذا التأثير في الجودة، إذ أن ارتفاع مرونة المكان يدل على انخفاض العطلات وبالتالي انخفاض نسبة المعيبات مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المزيج في الميزة التنافسية، وبرز هذا التأثير بشكل كبير في بُعد الكلفة، مما يعني استغلال التكاليف الثابتة بشكل كبير مما أدى إلى انخفاض كلفة الوحدة الواحدة .
- 4- بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المنتج الجديد في الميزة التنافسية، وكان هذا التأثير واضح في الابتكار بشكل كبير، إذ أن امتلاك القدرة على تقديم منتجات جديدة يؤدي إلى تعزيز الابتكار .

5- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة العامل في الميزة التنافسية وبرز بشكل كبير في بُعد الكلفة، إذ إن امتلاك العاملين لمهارات متعددة يؤدي إلى امكانية استخدامهم في مواقع عمل مختلفة قد تعاني الاختناق، فضلاً عن امكانية استخدامهم في مواقع عمل أخرى عند توقف مواقعهم الحالية عن العمل لأي سبب، مما يعني الاستمرار بالعمل والمحافظة على التكاليف.

6- يتبين من نتائج البحث انه بإمكان الشركات المبحوثة تحقيق الميزة التنافسية عبر امتلاكها مرونة التصنيع معبراً عنها بالابعاد (مرونة المكان، ومرونة المزيج، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة العامل).

ثانياً: التوصيات:

1- اهتمام الشركات المبحوثة بتعزيز مرونة التصنيع بابعادها المختلفة، للدور الكبير الذي تضطلع به في اكساب الميزة التنافسية.

2- الحفاظ على مرونة العاملين من خلال اكسابهم مهارات عمل جديدة، واقامة الدورات التدريبية المتقدمة في مجال عملهم.

3- تعزيز مرونة المكان من خلال امتلاك المكان متعددة الاستعمال، وتصميم برامج صيانة لتفادي العطلات، بالشكل الذي يحافظ على اداء المكان.

4- تعزيز مرونة المزيج ومرونة المنتج الجديد من خلال الاهتمام بنشاط البحث والتطوير في مجال تحسين مواصفات المنتجات الحالية، وتصميم منتجات جديدة.

5- قيام الشركات المبحوثة بالاهتمام بموضوع التميز في مجال التكلفة والجودة من خلال تخفيض معدل تكلفة الوحدات الناتجة عبر تبني أنظمة رقابة فاعلة يمكن ان تؤدي الى تحقيق ذلك لما له من دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية.

6- القيام بتحفيز قدرات العاملين وتشجيعهم على عملية الابتكار من خلال منحهم الفرصة في التعبير عن آرائهم والاهتمام بما يقدمونه من مقترحات .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- الكتب العربية:

1- اللامي، غسان قاسم داود (2008)، "تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات"، عمان، الاردن، اثناء للنشر والتوزيع.
2- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي، 2008، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، الاردن.

3- النجار، صباح مجيد، ومحسن، عبد الكريم (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، بغداد، مكتبة الذكرة.

- رسائل وأطاريح:

4- الداوودي، رياض جميل وهاب (2005)، "متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة وأبعاد محتوى استراتيجية العمليات العلاقة والأثر- دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

5- الدباغ، جمال عبد الرسول (1998)، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6- القرعان، علي زكريا فرحان (2007)، " أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات صناعة الاثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية - سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

7- العاني، علي فائق جميل (2004)، "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

8- محبوبية، بان عبد الرسول (2007)، "متطلبات تطبيق نظام الابصاء الواسع لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية"، رسالة ماجستير غير منشورة في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني.

9- العاني، أريج سعيد خليل (2008)، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

10- الجنابي، اميرة هاتف حداوي (2006)، "أثر معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

11- القطب، محيي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ثانياً: الكتب الاجنبية:

12- Czepiel, J. (1992), "Competitive Marketing Strategy", prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A..

13- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2007), "Strategic Management: creating competitive advantage", 3ed edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, U.S.A.

14- Heizer, J. & Render, B. (2011), "Operations Management", 10th ed, Prentice- Hall, One Lake, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

- 15- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2001), "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A.
- 16- Jones, G. R. (2010), "Organizational Theory: Design and Change: ", 6th ed, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 17- Lynch, R. (2000), "Corporate Strategy", 2nd ed., prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 18- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000), " Strategic Management: Process, Content, and Implementation", Oxford press.
- 19- Pitts, R. & Lei, D. (1996), "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", West Publishing Co., New York, U.S.A.
- 20- Saloner, G., Shepard, A. & Poldolny, J. (2001), Strategic Management, John wiley & sons, Inc.
- 21- Schroeder, R. G. (2007), "Operations Management: contemporary concepts and cases", 3rd ed, McGraw-Hill/ Irwin, New York, U.S.A..
- 22- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. and Johnston, R. (2010), "Operations Management ", ed., Prentice – Hall, New York .
- 23- Stevenson, W. J. (2012), "Operations Management :Theory and Practice ", 11th ed, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- 24- Thompson Jr, A. & Strickland III, J. (1999), "Strategic Management: Concepts and Cases", 11th ed., McGraw-Hill, Irwin.

ثالثاً : المقالات الأجنبية.

- 25- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance:The case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexibility System Management*, Vol. 4 No. 1&2, pp. 1-8.
- 26- Ankli, R.E. (1992), "Michael Porter,s Competitive Advantage and Business History", *Business and Economic History*, second series, Vol.21, pp. 228-336.
- 27- Awwad, A.S. (2011), "The Influence of Tactical Flexibilities on Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies", *International journal of Business and Management*, Vol.6No. 1, pp. 45-60.
- 28- Camison, C. and Lopz, A.V. (2010), "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 8, pp. 853-878.
- 29-Gupta, A.B. (2003), "Managing the Manufacturing Flexibility in a Piston Ring Manufacturing Plant – A case Study", *Global Journal of flexibility Systems Management*, Vol. 4, Nos. 1&2, pp. 49-56.
- 30- Lau, R.S. (1999), "Critical Factors For Achieving Manufacturing Flexibility", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 328-341.
- 31- Rumelt, R.P. (2003), "What in the World is competitive Advantage? policy " Working paper, 2003-105.
- 32- Sethi, A.K. and Sethi, S.P. (1990), "Flexibility in Manufacturing: a survey , *International Journal of Flexibility Manufacturing Systems*, Vol. 2, No. 4, pp. 289-328.

ملحق (1)

أسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د	اكرم احمد الطويل	ادارة الإنتاج والعمليات	رئيس قسم الادارة الصناعية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
2	أ.م.د	صباح محمد موسى	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
3	أ.م.د	لمياء سلمان الزبيدي	السلوك التنظيمي والمعرفة	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
4	أ.م.د	زهرة عبد محمد الشمري	ادارة الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
5	أ.م	سماح مؤيد محمود	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
6	م.د	يعرب عدنان حسين	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد