

**تحليل العلاقة بين متطلبات التصنيع الفعال والميزة التنافسية للشركة
دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء**

**أ.م.د. سامي ذياب محل
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد**

المستخلص

تهدف الدراسة للتعرف بمتطلبات التصنيع الفعال ومدى التزام الشركة المبحوثة بها لضمان تحقيق التنافسية للشركة. وقد تم وضع فرضيات الدراسة تحقيقاً لمقاصدها وتوجهاتها ، ووزعت (40) استمارة استبانة على العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء أُسترجعت منها (38) ، وجرى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والتباين لتشخيص علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها. أن العاملين في الشركة المبحوثة يولون اهتماماً كبيراً بمتطلبات التصنيع الفعال وبعدي التكلفة الأدنى والتميز في شركتهم، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة أن تتبنى الشركة المبحوثة متطلبات التصنيع الفعال وبعدي التكلفة الأدنى والتميز، لأنهما يحققان الميزة التنافسية للشركة .

**Analysis of the relationship between effective manufacturing
requirements and competitive advantage,
an analytical study at the General Company for the manufacture of
medicines and medical supplies in Samarra
A.P. Dr.Sami Dheyb Mahal**

University of Tikrit / College of Administration and Economics

Abstract

The study aims to identify the requirements of effective manufacturing and the extent of commitment by these requirements, from the studied company to ensure the achievement of the competitiveness in this company.

To achieve the purposes of the study some hypotheses were developed. (40) form of questionnaire were distributed on the staff of the General Company for the manufacture of medicines and medical supplies in Samarra city , (38) from them were recovered .hypotheses were tested using correlation and contrast analysis to diagnosis the impact and correlations between surveyed variables.

The study found a set of conclusions, most notably, great importance to the requirements of effective manufacturing were given from the employees of the studied company and also to the dimensions of minimum cost and excellence in their company.

In the light of the conclusions, the study gave a set of recommendations including: the necessity of adoption of the requirements of effective manufacturing and dimensions of minimum cost and excellence in the studied company, because the company could achieve the competitive advantage depending upon them.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات سريعة في تقانة العمليات وتنوع حاجات الزبائن وزيادة حدة المنافسة في الأسواق العالمية مما دعا الشركات البحث عن أساليب وأنظمة حديثة لمواجهة هذه التغيرات لتحقيق الميزة التنافسية والارتقاء إلى مصافي الشركات الرائدة وان ترتقي إلى مصافي الشركات الرائدة لتحقيق الميزة التنافسية، والتصنيع الفعال هو أحد أساليب التصنيع الحديثة لمواجهة تحديات المنافسة والاستجابة لتطلعات شركات الأدوية المحلية في التميز، والقدرة على مقابلة حاجات الزبائن في أي وقت وأي مكان حيث إن التصنيع الفعال يستجيب للتغيرات السريعة في الأسواق ويقلل وقت دخول المنتجات وزيادة التعاون الداخلي بين الأقسام الانتاجية المختلفة التي تمثل مخرجات التصنيع الفعال.

وانطلاقاً من الأهمية الأنفة الذكر فقد تطلب الأمر من الشركة المبحوثة مواكبة التطورات التقنية في التصنيع من خلال إعادة النظر في تصميم منتجاتها بغية تحقيق الكلفة الأقل والجودة العالية والمرونة والتسليم السريع، لكونها إحدى الضمانات في مواجهة المنتجات المنافسة المستوردة التي تمتلك من الخصائص والمميزات مما يجعل مهمة الشركة المبحوثة صعبة للغاية، وبناءً على ما تقدم فقد تم تاطير محتويات البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

المحور الثالث: الجانب الميداني

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

المحور الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في ضعف القدرات التقنية والمعلوماتية في الشركات الصناعية (الدوائية) لاستخدام وادخال الانظمة الصناعية الحديثة التي تمكنها من مواجهة المنافسة الدولية لتتمكن من تعزيز ميزتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وتحقيق متطلبات المستفيدين كما ونوعاً، مما دعا الشركة المبحوثة التركيز في تحقيق أهدافها في منتجات ذات مرونة عالية من خلال تبني أساليب وتطبيقات حديثة من شأنها التركيز في مجالات التصنيع المختلفة وزيادة الإنتاج وتقليل المرفوض الداخلي والاستخدام الكفء للموارد والطاقات الإنتاجية وتأمين حاجات الزبائن الأمر الذي يستلزم تطوير نظم تصنيع يمكن من خلالها تأهيل الصناعة الدوائية في الشركة المبحوثة بما يمكنها من تلبية حاجات الزبائن وتنمية قدراتها التنافسية بما يؤهلها لمواكبة الأسواق العالمية، وبالتالي فإن المشكلة تنبع من ضعف القدرات الصناعية للشركة المبحوثة للتكيف مع المتغيرات السوقية وبالتالي ضعف قدرتها التنافسية. **اتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات المؤشرة يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وكما يأتي:**

1. ما مدى تصور العاملين في الشركة الصناعية المبحوثة عن متطلبات التصنيع الفعال وأبعاد الميزة التنافسية فيها؟

2. ما طبيعة العلاقة وأبعادها والتأثير بين متطلبات التصنيع الفعال وأبعاد الميزة التنافسية؟

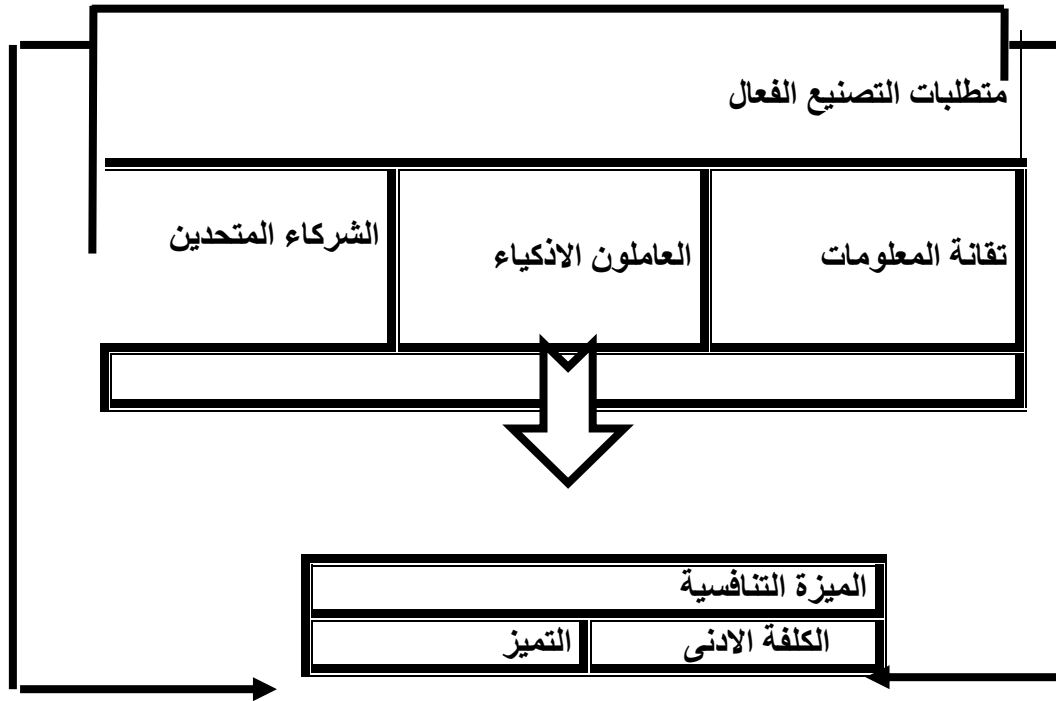
ثانياً: أهمية الدراسة: يمكن تاشير أهمية الدراسة على وفق ما يأتي:

1. تتنبأ أهميتها من أهمية الصناعات الدوائية خلال مواكبة الشركات الصناعية للتطورات التقنية الحديثة.

2. تكتسب أهميتها من خلال توجه الشركات الصناعية نحو تطبيق الأساليب الحديثة في مجال إدارة العمليات ومدى قدرتها على استخدام متطلبات التصنيع الفعال مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في السوق. ومدى امكانية تطبيقها في الصناعات العراقية.

3. يمكن تاشير أهمية الدراسة أيضاً من خلال الاهتمام التزايد بمفاهيم التصنيع الفعال من الدول المتقدم

- ثالثاً: أهداف الدراسة :** تتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار اثر متطلبات التصنيع الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة كما يهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وابعادها.
 2. تحليل معطيات العلاقة والاثار ومعنوياتها بين المتغيرات المبحوثة.
- رابعاً: نموذج وفرضيات الدراسة :** تماشياً مع مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومراجعة العديد من الأدبيات وتحديد المتغيرات ،تم بناء إنموذج تقوم فكرته على وجود علاقة ارتباط واثار بين متطلبات التصنيع الفعال والميزة التنافسية كما موضح في الشكل ومن ثم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية نعرضها على النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة وبعدي الميزة التنافسية، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية.
- الفرضية الرئيسة الثانية :** هناك تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة في أبعاد الميزة التنافسية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- تؤثر متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة معنوياً في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية .
- ويعبر عن تلك العلاقات والتأثيرات في اطار الأنموذج الافتراضي للدراسة والموضح في شكل(1)



شكل (1) : المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: منهج وادوات البحث : اعتمدت الدراسة المنهجين التاليين في تحقيق أهدافه :

- 1- المنهج الوصفي من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث انترنت .
- 2- المنهج التحليلي باستخدام استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بالجانب الميداني للبحث . وقد تضمنت الاستمارة جزئين رئيسيين ركز الأول في المعلومات التعريفية التي تخص الافراد المبحوثين والتي اقتصرت على مدة الخبرة في مجال العمل والتحصيل

الدراسي ، أما الجزء الثاني من الاستثمار فقد ركز في المقاييس الخاصة بدور متطلبات التصنيع الفعّال في تعزيز الميزة التنافسية للشركة ، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي إذ خصص لكل خيار وزن وأعطى إجابات المبحوثين درجات (اتفق التي أخذت الوزن (3) وعبرة اتفق إلى حد ما(2) ومن ثم عبارة لا اتفق أخذت الوزن (1). وقد روعي في تصميم الاستثمار اختيار المتغيرات التي تقيس متغيرات الدراسة وبما يتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة المبحوثة وخصوصيتها في البيئة المحلية عززت من خلال المحتوى النظري للموضوع ، وإنها تعبر عن مجموعة مؤشرات بطبيعتها افتراضية تحمل في طياتها خطأ أو الصواب ، كما أجري اختبار ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا ، حيث بلغ نحو(0.816) وهو مقبول واكبر من اقل قيمة لمعامل كرونباخ والبالغ ((0.60) ، إذ كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات اكبر لأداة القياس (جودة، 2008 ، 300) .

سادسا: حدود البحث :

- 1-الحدود الزمنية : وتمتد للفترة من 2013/8/1 لغاية 2013/9/30
- 2- الحدود المكانية : اتخذ الباحث الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء لإجراء الدراسة، التي تقع ضمن الحدود البلدية لمحافظة صلاح الدين.
- سابعا: التحليل الإحصائي : للتوصل إلى مؤشرات دقيقة، واستناداً إلى طبيعة توجهات الدراسة الحالية وأهدافها وآليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرمجيات الجاهزة (SPSS) (Ver. 14) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب. وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:
- 1- التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
- 2-النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات.
- 3- الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين .
- 4- الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 5- قياس الاستجابة: لتحديد مواقف المبحوثين إزاء متغيرات البحث .
- 6- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.
- 7- معامل الانحدار المتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولا : التصنيع الفعّال

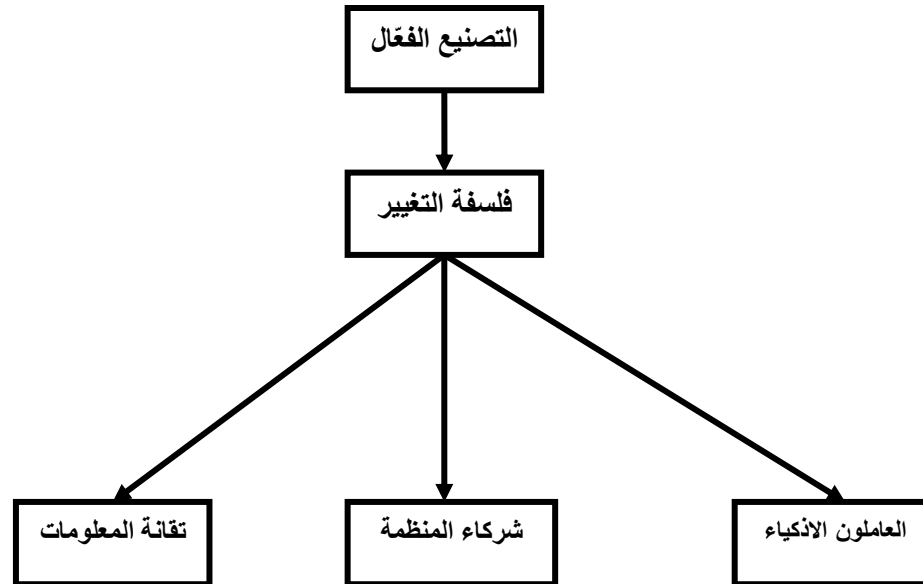
1- مفهوم التصنيع الفعّال وأهدافه :

يعرف التصنيع الفعّال بأنه : القدرة على التغيير السريع في إنتاج المنتجات من خلال استخدام مرونة الإنتاج وتقانة المعلومات.(Gunasekaran,et.al,2002,1) وفي السياق ذاته وصف كل من (Dekkers & Bennett,2005,264) المصنع الفعّال هو المصنع الذي يقوم بإنتاج منتجات فعالة وعلى دفعات صغيرة تقترب من دفعة واحدة وقريبة من الدفعة التي يطلبها الزبون بفعل التصميم وتسليم المنتج ، وتستطيع شركات التصنيع الفعّال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مما تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ، وذكر كل من (Rao,et.al,2006,1) بان التصنيع الفعّال يحقق المرونة العالية لتلبية احتياجات الزبائن بما يتناسب رغباتهم المتجددة حيث التحول نحو المصانع التي تعتمد المعرفة والحاسبات والبرمجيات في إنتاج المنتجات وفق الطلب الذي يتطلب مستوى عال من الأداء والاعتمادية والسرعة للاستجابة إلى التغيرات الكبيرة والقدرات التنافسية في بيئة التصنيع والأسواق . يمكن ملاحظة أهداف التصنيع الفعّال من خلال تحقيق القيمة للزبون وفي الوقت نفسه حصوله على متطلباته من المنتجات بكلفة منخفضة وذات جودة

ومرونة مناسبة للتغيير بتغيير اذواق الزبائن ، فضلاً عن مساعدته للتحسين المستمر بهدف تخفيض التكاليف والوصول إلى المعيب الصفري في المنتجات ، ومن أهداف التصنيع الفعّال التخطيط لسلسلة التجهيز المثلى وتعظيم الأرباح من خلال تميز منتجاته .(Hasse,et.al,2012,9). اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول التصنيع الفعّال هو تقانة التصنيع التي تتكامل فيها مفاهيم المرونة وأنظمة التصنيع المتكاملة بالحاسوب واستعمالها لتطوير الأفكار والتحقق من الإمكانيات التي تنبثق من

رؤية المستقبل ولها القابلية على التغيير السريع في الانتاج باستخدام معدات ذات مرنة وتقانة معلومات .

2- **متطلبات التصنيع الفعال**: الكثير من الشركات تعتمد على مواردها وقدراتها المتاحة في مجال المنافسة حتى وان كان السوق في حالة تطوّر دائم ، والدعامة الرئيسة للتصنيع الفعّال هي فلسفة التغيير التي تستند على متطلبات نظام التصنيع الفعّال. (Jami,et.al,2005,3) ، ومن أجل إن تحقق الشركة التصنيع الفعال تحتاج إلى ثلاثة مكونات اساسية والتي سيتطلب بموجبها من الشركة العمل على إجراء تغييرات شاملة ومركزة وتحسين فعّال ودائم لموارد وقدرات الشركة ويوضح الشكل(2) هذه المكونات (Kavach,et.al,2005,3) .



شكل (2) متطلبات التصنيع الفعّال

Source :Jami ,Kovach, , String fellow, paris, Turner, Jennifer, & Raecho,B., (2005),"The house of competitiveness : The marriage of agile manufacturing design for six sigma, and lean manufacturing with quality considerations ",Journal of industrial technology , Vol.21,No.3,p.3 .

أ- تقانة المعلومات

ب- العاملون الاذكياء

ت- شركاء المنظمة

أ- **تقانة المعلومات**: تقانة المعلومات عبارة عن مستلزمات مادية فضلا عن كونها أسلوباً وطريقة ، وينطلق المفهوم من مدخل مستلزمات نظام المعلومات مع ملاحظة إن المعلومات هي التي يتم تخزينها وبثها واسترجاعها .(يوسف،2005 ، 4)، ووصف (اللامي،2008 ، 300) تقانة المعلومات بمثابة القلب النابض لتطبيق عمليات التصنيع الفعّال إذ تسهم في توفير التسهيلات الضرورية لمختلف مواقع ومجالات الإنتاج والعمليات في الشركة . وتقانة المعلومات تسهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وتوجه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومته وبقائها وميزتها التنافسية ، وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائل الأخرى .(اللامي والبياتي،2008 ، 238) ، ، ومن أجل التأكد من فاعلية الدواء في تحقيق النتائج المرجوة فإن الأمر يتطلب توفر خطوط إنتاجية متطورة ذات تقانة عالية لعمليات التصنيع ،فضلا عن حاجتها لمعدات متطورة في مجال الفحص الأولي والنهائي ومراقبة جودة المنتجات في مختلف المراحل فضلا عن الحاجة إلى تبني عمليات ونظم إنتاجية حديثة باستمرار، وفي مجال المنتجات الدوائية فإن الشركات الرائدة مثل (Aily , Fizzer & Miller) التي تتنافس فيما بينها على ابتكار منتجات دوائية جديدة نتيجة امتلاكها المعرفة

ومهارات البحث والتطوير وحجم الإنفاق العالي على الإبداع في المنتجات الدوائية. (عبدالله وحسين، 2011، 74)

ب- العاملون بالذكاء: يتكون التصنيع الفعّال من عاملين ذوي مهارات معرفية أو يمكن تسميتهم بصانعي المعرفة، وتصنف المعرفة على صنفين: (مكتب العمل الدولي، 2007، 11)

أولاً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن تجسيدها وتدوينها وبسهولة تبادلها فيما بين الأشخاص في إطار تعليم وتعلم، مثال ذلك (الوثائق، والتقارير، والتعليمات).

ثانياً: المعرفة الضمنية: وتمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف يطبقها الأفراد بلا وعي إلا أن الآخرين يمكنهم ملاحظتها خلال انجاز المهمة، والمعرفة الضمنية لا يمكن تعلمها وإنما اكتسابها واكتشافها في إطار عملية ملاحظة وممارسة واختبار الفردية والجماعية من خلال تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد. وفي الإطار ذاته أشار (Daft, 2001, 254) أن الابتكار والإبداع تعتبر نقطة انطلاق المنظمات من خلال رأس المال الفكري الذي تمتلكه المستندة على المعرفة، وأشار كل من (Gunasekaran & Yusif, y.y. 2002) أن خصائص العاملين في التصنيع الفعّال يكونون من ذوي المهارات بتقانة المعلومات، المعرفة لفرق العمل والتفويض واستراتيجيات التصنيع المتقدمة والتقانة، وتمكين العاملين، وقوى العمل المتعددة الوظائف، وقوى العمل ذات اللغات المتعددة، وفريق التوجيه الذاتي (السمان، 2008، 59).

ت- شركاء المنظمة: يتطلب التصنيع الفعّال علاقات الشراكة مع المجهزين ومن الممكن أن يكون المجهزين مصدر للأفكار التي تسهم في تحسين الوضع التنافسي للشركة، وهناك تسعة مجالات من الممكن أن تسهم فيها أفكار المجهزين في إجراء تحسينات في الوضع التنافسي للشركة وعلى وفق ماياتي: (علي، 2005، 45)

- تحسين تصميم المنتج
- تقليل كلف النقل والتحويل
- تقليل الوقت المطلوب لإيصال المنتج إلى السوق
- زيادة رضا الزبون
- تقليل كلف الخزين
- تقديم منتجات أو عمليات جديدة
- تقديم مواد وأجزاء على وفق المواصفات
- تقليل واختزال كلف الإنتاج

وعندما تتعامل الشركة مع المجهزين بأسلوب أخلاقي فإنهم يفضلون استمرار علاقاتهم معها، وهذه العلاقة عندما تبنى على أساس الثقة والاحترام والمصالح المشتركة فإن الشركة ستطلب من المجهزين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل للمواد والمنتجات التي تتطلبها وستحصل منهم على احتياجاتها بـ (الكمية، والجودة، والمكان، والسعر، والوقت) المناسب ويؤدي ذلك إلى تحسين عملياتها ومنتجاتها. وفي الاتجاه ذاته ذكر كل من (Kovach, et.al, 2005, 4) من الممكن ربط التصنيع الفعّال مع الإنتاج الرشيق ليتحقق نظاماً جديداً يسمى بالنظام الرشيق / الفعّال Leagile system وهذا يتطلب تطبيق نظام الإنتاج الرشيق الفعّال، والترابط بين نظام الإنتاج الرشيق الفعّال يتحقق من خلال نجاح الشركاء في الأمد البعيد وتتحقق ميزة تنافسية مستدامة، وفي السياق ذاته ذكر كل من (Slack, et.al, 2004) يتطلب من الشركات ذات التصنيع الفعّال دخولها في اتفاقات شراكة مع المجهزين من خلال تجهيزها بالمواد اللازمة في إطار تحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن الاتحاد مع الشركات الأخرى، وتتصف عملية الشراكة بمجموعة من المواصفات منها: (جاسم، 2008، 38)

- 1- علاقات طويلة الأجل
- 2- تعدد المواقع المباشرة: تكون الاتصالات من خلال القنوات الرسمية فضلاً عن الأفراد في الشركات الأخرى.
- 3- التعليم المشترك

4- التنسيق المشترك

5- شفافية المعلومات

6- حل المشاكل المشتركة

ثانياً: الميزة التنافسية

يمكن أن نقول إن القدرة التنافسية تأتي بطبيعة الحال نتيجة لبعض أشكال الاضطراب ، وهذا الاضطراب قد يكون خارجياً أو داخلياً بالنسبة للمنظمة، وبالأسلوب نفسه نجد أن تلك الاضطرابات التي تؤدي إلى خلق القدرة التنافسية يمكن أن تنتج عن الابتكارات والاختراعات وقد تأخذ هذه الابتكارات أشكالاً عديدة ، وفي واقع الحال يمكن لاية منظمة صناعية من المنظمات ان تتفوق على المنظمات الأخرى عن طريق احد الأمرين الأول قيام المنظمة الصناعية بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل ، والثاني قيام المنظمة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق الأمر الذي يجعل المستهلكين يقبلون على هذه المنتجات ويدفعون الأموال التي تزيد على اسعار المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى تعويض التكلفة والمصروفات التي أنفقت على عملية منتج مختلف ومتميز (جريت ام روبرت، 2009، 72) ويمكن أن نحدد بعدين للميزة التنافسية والتي يعتمدها الباحث هي **ميزة التكلفة الأدنى وميزة التميز** والمبرر الأساسي في اختيارهما هو إن الشركة التي تعتمد هاتين الميزتين تستطيع إن تحقق متطلبات الزبون من خلال القدرة التنافسية في الجودة والكلفة والمكان المناسب ، لأن ميزة التركيز تحقق بموجبه الجودة عندما تخصص بمنتج محدد وسوق وزبائن محددين هذا من جانب ، ومن جانب آخر استطاعت الشركة قيد البحث من تخفيض تكاليف المواد الأولية من خلال تعاقدها مع أكثر من مورد الأمر الذي جعل حجم المنافسة أكبر لكي تبقى على العقد الأقل كلفة مع الحفاظ على الجودة .

1- **التكلفة الأدنى** : بُعد المنافسة يتمثل في بُعد الكلفة من خلال تخفيض الكلفة المتعلقة بالمواد الأولية أو تشغيل العاملين (Porter & Martin, 2001, 3) . وتتنافس المنظمات الصناعية من خلال الكلفة المنخفضة وهي عامل مهم وأساس بموجبه يمكن أن تقدم المنظمة منتجات بكلف منخفضة للزبائن وبهذا يكون السعر المنخفض هو المقياس الأساس في سوق الكلفة المنخفضة (Slack, et at., 2004, 594). (اليونس، 2008، 51). وأشار (الوليد، 2009، 26) ان عملية خفض التكاليف كأحدى المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، إذ أن خفض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين. ويرى (جريت وكراج، 2008، 79) في حالة كون الهدف الذي تسعى إليه المنظمات تقديم تكلفة منخفضة مقارنة بباقي المنظمات المنافسة في السوق لابد من التمييز بين التكاليف القليلة المرتبطة بالمنتجات والتكاليف القليلة المرتبطة بالمشتريين، ففي هذه الحالة قد يتطلب تحقيق هذا التمييز فيما يتعلق بالتكلفة أن تكون على دراية واسعة ليس فقط بالتكاليف التي يتحملها المنتج الذي يتعامل معها ولكن أيضاً عليك أن توسع من هذه الدراية لتشمل النفقات الإجمالية التي يتحملها المشتري.

2. **ميزة التميز** : تبني هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات الشركة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليناسب مع حاجاتهم و رغباتهم ، خصوصاً أولئك الذين يكون اهتمامهم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، ولكي يكون المنتج مميزاً يجب ان يكون غير قابل للتقليد من قبل المنافسين او على الأقل صعب التقليد ، وان الزبون مقدراً لهذا التميز وعلى استعداد ان يدفع ثمنه (عادل، 2013، 49)، كما عرف (لحول، 2008، 71) بان على الشركة تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) ولذلك يكون من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز .وسيتم تفصيل هذه النقاط لاحقاً.(لحول، 2008، 71)، تعتمد مسألة التميز على جوانب فيما يخص العمليات الإنتاجية للسلع والخدمات من خلال تقديم منتج أو مزيج منتجات يتميز بواحد أو أكثر من العناصر المنافسة والتي تشمل (الجودة العالية والتصميم الأمثل وخدمات ما بعد البيع) بشكل أفضل مع الأخذ بنظر الاعتبار

أسعار تلك المنتجات، فضلاً عن الاهتمام بالبحث والتطوير بغية تقديم منتجات تشبع حاجات الزبائن وتتميز عن المنافسين، فضلاً عن السيطرة على الأداء العملي لمراقبة وكشف الأخطاء الواردة أو المحتملة ستؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وهذا سوف يقود إلى الفشل السريع (Lowson, 2002, 168) ، والمنتجات المميزة التي تعرضها الشركة ضمن منتجاتها الأخرى تؤدي هذه الميزة ثمارها عندما تكون قادرة على الحصول على أفضل الأسعار نتيجة التميز الذي تتمتع بها منتجاتها في الأسواق والتي تفوق التكلفة التي تحملتها الشركة للوصول إلى هذا التميز (جريت، وكراج، 2008، 79) ،

3-العلاقة النظرية بين نظام التصنيع الفعال والميزة التنافسية :

تعتمد مسألة التميز على جوانب فيما يخص العمليات الإنتاجية للسلع والخدمات من خلال تقديم منتج أو مزيج منتجات يتميز بواحد أو أكثر من العناصر المنافسة والتي تشمل (الجودة العالية والتصميم الأمثل وخدمات ما بعد البيع) بشكل أفضل مع الأخذ بنظر الاعتبار أسعار تلك المنتجات، فضلاً عن الاهتمام بالبحث والتطوير بغية تقديم منتجات تشبع حاجات الزبائن وتتميز عن المنافسين، فضلاً عن السيطرة على الأداء العملي لمراقبة وكشف الأخطاء الواردة أو المحتملة ستؤدي إلى ضعف قدرة المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وهذا سوف يقود إلى الفشل السريع (Lowson, 2002, 168) ، بُعد المنافسة يتمثل في بُعد الكلفة من خلال تخفيض الكلفة المتعلقة بالمواد الأولية أو تشغيل العاملين (Porter & Martin, 2001, 3) . وتتنافس المنظمات الصناعية من خلال الكلفة المنخفضة وهي عامل مهم وأساس بموجبه يمكن أن تقدم المنظمة منتجات بكلف منخفضة للزبائن وبهذا يكون السعر المنخفض هو المقياس الأساس في سوق الكلفة المنخفضة (Slack, et al., 2004, 594) . (اليونس، 2008، 51). وأشار (الوليد، 2009، 26) ان عملية خفض التكاليف كاحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، إذ إنَّ خفض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين ، وفي الاتجاه ذاته ذكر كل من (Kovach, et al., 2005, 4) من الممكن ربط التصنيع الفعال مع الإنتاج الرشيق ليتحقق نظاماً جديداً يسمى بالنظام الرشيق / Leagile system وهذا يتطلب تطبيق نظام الإنتاج الرشيق الفعال ، والترابط بين نظام الإنتاج الرشيق الفعال يتحقق من خلال نجاح الشركاء في الأمد البعيد وتتحقق ميزة تنافسية مستدامة ،

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف الشركة المبحوثة والأفراد المبحوثين :

1- نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة: يوضح الجدول (1) نبذة مختصرة عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء .

جدول (1) نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة

السنة	التفاصيل
1959	تأسست الشركة بموجب اتفاقية التعاون الاقتصادي والفني بين العراق والاتحاد السوفيتي.
1960	بوشر بالعمل بتنفيذ الاتفاقية .
1966	أسست الشركة العامة لصناعة الأدوية بموجب قانون المؤسسات العامة رقم 66 لسنة 1965
1969	تم افتتاح الشركة رسمياً .
1970	بوشر بالإنتاج التجريبي .
1997	تم تكييف أوضاعها القانونية بموجب قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997
1999	وبرأسمال (271.644) مليون دينار. تم تعديل رأسمال الشركة إلى (1.771.644) مليار دينار. يبلغ عدد العاملين الحاليين 3564 موظفاً موزعين على أقسامها المختلفة . تنتج أكثر من 400 نوع من الأدوية منها (الحبوب بأشكالها المختلفة، الكبسول، مضادات حيوية ، مسكنات ، مقويات والأشربة والمعلقات، المراهم والكريمات، المعقمات والغرغرات قطرات العيون، قطرات الفم، الامبولات والفيالات ، الأمهات الفموي ، التحاميل وغيرها من الادوية.

2- أسباب اختيار الشركة المبحوثة: اختيرت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء وهي إحدى التشكيلات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، ويتضح ذلك من خلال منتجاتها التي تلبي متطلبات الزبائن، ونظراً لوضوح متغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة فقد تم اختيارها ميداناً لإجراء الدراسة للاعتبارات الآتية:

- كونها من الشركات التي استمرت عملياتها الإنتاجية من دون توقف على الرغم من الظروف التي مرت بالصناعة العراقية خلال العقد الماضيين.
- كون منتجاتها الدوائية تتميز بالجودة العالية والسعر المناسب.
- إنها تعمل وفقاً للدساتير الدولية (الأمريكية والبريطانية).

2- وصف الأفراد المبحوثين: اعتمد الباحث في اختيار عينة قصديه من الأفراد المبحوثين ممن هم أهل الخبرة والدراية وعلى علم بمهام الشركة ضماناً لتحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية الدراسة. انسجماً مع ذلك قام الباحث بتوزيع (40) استمارة استبيان على عدد العينة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة مجتمع الدراسة والتي تمثل 25% من إجمالي العاملين مما جعل الخطأ بأقل نسبة من النتائج مما اكسب البحث مصداقية عالية، استرجعت (38) استمارة، أي ما تعادل (95%) من المجتمع الأصلي تقريباً، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة

ت	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	غير المسترجع من الاستمارات	نسبة الاسترجاع	المستبعد من الاستمارات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاستمارات المسترجعة
1	40	38	2	95	-	38	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

وبهدف وصف عينة الدراسة قام الباحث تفصيلها بالجدول (3) إذ يتضح من هذا الجدول الآتي:

جدول (3) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة

المعلومات	الفئة	العدد	%
التحصيل الدراسي	دبلوم فني	18	47.4
	بكالوريوس	18	47.4
	شهادة عليا	2	5.2
مدة الخدمة في الشركة (سنة)	أقل من 5	-	-
	6-10	6	16
	11-15	17	45
	16 فأكثر	15	39

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

يلاحظ من الجدول (3) الآتي:

أ- التحصيل الدراسي: يُعد المؤهل العلمي من المؤشرات البالغة الأهمية في مجال اختيار العاملين التي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبيان وفهم مكوناتها والتعامل

معها على نحو صحيح، إذ يبين الجدول (3) إن (47%) من مجموع الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادة الدبلوم الفني، في حين بلغت النسبة المئوية لحاملي شهادة البكالوريوس (47%)، من مجموع الأفراد المبحوثين، و(6%) حملة شهادة الماجستير والدكتوراه.

ب- سنوات الخدمة في الشركة: الخدمة الطويلة لها دور مهم في تراكم الخدمة والمعرفة لدى أفراد عينة الدراسة مما له انعكاس واثر كبيرين في ترصين الجانب الميداني من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان على نحو جدي يخلو من التباين، إذ يبين الجدول (3) إن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة تؤهلهم من تراكم الخبرة والمعرفة والذين لديهم خدمة أكثر من 11 سنة، إذ بلغت نسبتهم (84%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (6-10) سنوات (16%)، من عينة الدراسة.

ثانياً: التشخيص الأولي للعاملين حول متغيرات البحث : تتضمن هذه الفقرة وصف وطبيعة متغيرات البحث حسبما يدركها العاملون في الشركة، وتحقيقاً لذلك استخدم الباحث برنامج SPSS للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية واعتمد الباحث في قياس متغيرات التصنيع الفعال بـ(تقانة المعلومات ، العاملون الاذكياء، الشركاء المتحدين) ومتغيرات الميزة التنافسي وتتمثل بـ (الكلفة الأدنى ، وميزة التميز)، للتعرف على مستوى إدراك المبحوثين لهذه المتغيرات ، وقد بلغ مجموع الفقرات (22) فقرة باعتماد مقياس (ليكرت) الثلاثي. وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات كما يدركه المبحوثون.

جدول (4) وصف متغيرات البحث في الشركة المبحوثة

النسب المئوية ابعاد البحث	الرمز	مقياس الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري
		أُتفق %	اتفق إلى حد ما %	لا أُتفق %		
مطالبات التصنيع الفعال	X1	76	21	3	2,7	0,5
	X2	71	16	13	2,5	0,7
	X3	79	18	3	2,7	0,6
	X4	29	42	29	2,0	0,8
	X5	58	29	16	2,3	0,8
	X6	66	29	5	2,6	0,6
	X7	26	50	24	2,1	0,6
	X8	71	18	11	2,5	0,7
	X9	32	50	18	2,0	0,8
	X10	29	55	16	2,1	0,7
	X11	34	53	13	2,2	0,7
	X12	32	47	21	2,1	0,7
المعدل العام		50,25	35,42	14,33	2,3	0,7
الكلفة الأدنى	X13	40	55	5	2,3	0,7
	X14	34	45	21	2,2	0,7
	X15	32	55	13	2,1	0,7
	X16	50	37	13	2,4	0,7
	X17	58	37	5	2,3	0,7
التميز	X18	55	42	3	2,6	0,5
	X19	76	21	3	2,6	0,6

0,6	2,5	8	37	55	X20
0,6	2,2	8	50	42	X21
0,7	2,3	8	39	53	X22
0,7	2,4	8,7	41,8	49,5	المعدل العام

يتبين من معطيات الجدول (4) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن متغيرات متطلبات التصنيع الفعال للدراسة (X1-X12) إذ بلغ معدل إجابات المبحوثين (50.25%) اتفق ، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات المبحوثين على فقرات هذه المتغيرات (14.33%) لا أتفق، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة (35.42%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين الذي يبلغ (2.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (2) بانحراف معياري (0.7)، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار t-Test التي بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذه المتغيرات كانت ايجابية، وقد كان لبعد تقانة المعلومات من خلال (X3) الإسهام الأكبر والإيجابي في أغناء هذه المتغيرات وبوسط حسابي (2.7) وانحراف معياري (0.7) وقيمة الدلالة للاختبار t-Test بلغت (0.00) مما يشير إلى التجانس بين إجابات المبحوثين لهذه الفقرات .

وفيما يخص متغيرات الميزة التنافسية للدراسة X22-X13) إذ بلغ معدل إجابات المبحوثين (49.5%) اتفق ، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات المبحوثين على فقرات هذه المتغيرات (8.7%) لا أتفق، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة (41.8%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين الذي يبلغ (2.4) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (2) بانحراف معياري (0.7)، ويعزز ذلك أيضا ظهور قيمة مستوى الدلالة للاختبار t-Test التي بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذه المتغيرات كانت ايجابية، وقد كان لميزة التميز من خلال (X19) الإسهام الأكبر والإيجابي في إغناء هذه المتغيرات وبوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.6) وقيمة الدلالة للاختبار t-Test بلغت (0.00) مما يشير إلى التجانس بين إجابات المبحوثين لهذه الفقرات .

ثالثا: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات التصنيع الفعال وأبعاد الميزة التنافسية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها : وتنص هذه الفرضية على أنه هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة وبعدي الميزة التنافسية اللذين تم اختيارهما في الشركة المبحوثة. ويبين الجدول (5) علاقات الارتباط المتعلقة باختبار هذه الفرضية. جدول (5) تحليل الارتباط

المتغير	المتغير	التفسير
متطلبات التصنيع الفعال	المتغير المستجيب	المتغير المستجيب
0.53*	الكلفة الأدنى	المتغير المستجيب
0.53*	التميز	المتغير المستجيب
0.53*	المعدل العام	المتغير المستجيب

$$P \leq 0.05$$

$$N = 38$$

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.53*) وهو دليل على العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما أولت للشركة المبحوثة من اهتمامها بمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة وعملت على تحسينها كلما أسهم ذلك في تعزيز الميزة التنافسية. واختبرت الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة، وُبعد الكلفة الأدنى بلغت قيمتها (0.53^*) وتدلل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام الشركة بالمحوثة بمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة سوف تسهم في تحسين ميزة الكلفة الأدنى من خلال تخفيض تكلفة أنشطتها المختلفة باستمرار، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة، وُبعد ميزة التميز بلغت قيمتها (0.53^*)، وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية تحسين ميزة التميز من خلال تحسينات مستمرة لعملياتها الإنتاجية. وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل للارتباط بين متغيري الدراسة تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها : وتنص هذه الفرضية إلى أن هناك تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركة المبحوثة. تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة التي تمثل المتغير التفسيري في إبعاد الميزة التنافسية مجتمعة وتمثل المتغير المستجيب، يوضحها الجدول (6) على النحو الآتي:

جدول (6) تحليل تأثير متطلبات التصنيع الفعال في أبعاد الميزة التنافسية على المستوى الكلي

F		R ²	متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة		المتغير التفسيري
			B ₁	B ₀	المتغير المستجيب
الجدولية	المحسوبة				أبعاد الميزة التنافسية
4.08	6,888	0.32	0.340	0.401	

$$P^* < 0.05$$

$$N = 38$$

$$D.F = (1,36)$$

تبين من الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة بعدّها متغيرات مستجيبة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6,888) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,36) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.32) وهذا يعني أن (32%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة تعود إلى تأثير متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B₁) يتبين أن زيادة الاهتمام بمتطلبات التصنيع الفعال بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.340) في الميزة التنافسية، وأما معامل (B₀) فهي تعني أن الشركة المبحوثة تعزز الميزة التنافسية بغض النظر عن فاعلية متطلبات التصنيع الفعّال، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة ($5,212^*$) نجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية (2,624) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,36). وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركة المبحوثة. أما عن التأثيرات الجزئية التي يعرضها الجدول (7) ويبين تأثير متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على وفق ما يأتي:

جدول (6) تحليل تأثير متطلبات التصنيع الفعال في أبعاد الميزة التنافسية على المستوى الفرعي

F		R ²	متطلبات التصنيع الفعال مجتمعة		المتغير التفسيري
			B ₁	B ₀	المتغير المستجيب
الجدولية	المحسوبة				أبعاد الميزة التنافسية
4.08	6.06	0.26	0.390	0.539	الكلفة الأدنى
4.08	6.92	0.27	0.127	0.038	التميز

$$P^* < 0.05$$

$$N = 38$$

$$D.F = (1,36)$$

• تأثير متغيرات متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة في بُعد الكلفة الأدنى: يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي موجب لمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في بُعد الكلفة الأدنى بعدّه متغيراً مستجيباً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,36) ضمن مستوى معنوية (0.05) بمعامل تحديد (R^2) قدره (0.26) وهذا يعني أن (26%) من الاختلافات المفسرة في بُعد الكلفة الأدنى تفسرها متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل (B1) يتبين أن زيادة الاهتمام بمتطلبات التصنيع الفعّال بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.390) في الكلفة الأدنى، وأما معامل (B0) فهو تعني أن الشركة المبحوثة تحقق

الكلفة الأدنى بغض النظر عن فاعلية متطلبات التصنيع الفعّال، وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Hasse, et, al, 2012, 9) الذي أشار فيه " أهداف التصنيع الفعال من خلال تحقيق القيمة للزبون وفي الوقت نفسه حصوله على متطلباته من المنتجات بكلفة منخفضة وذات جودة ومرونة مناسبة لتتغير بتغير أذواق الزبائن. "، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

• تأثير متغيرات متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة في بُعد التميز: يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي موجب لمتطلبات التصنيع الفعال مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في بُعد التميز بعدّه متغيراً مستجيباً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.92) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,36) ضمن مستوى معنوية (0.05) بمعامل تحديد (R^2) قدره (0.27) وهذا يعني أن (27%) من الاختلافات المفسرة في بُعد التركيز تفسرها متطلبات التصنيع الفعّال مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل (B1) يتبين أن زيادة الاهتمام بمتطلبات التصنيع الفعّال بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.127) في ميزة التميز، وأما معامل (B0) فهي تعني إن الشركة المبحوثة تحقق ميزة التميز بغض النظر عن فاعلية متطلبات التصنيع الفعال. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، وبناءً على ما أفرزته نتائج تحليل التأثير بين متغيري الدراسة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات: خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية نعرضها تباعاً على وفق الآتي:

1- وجود متطلبات التصنيع الفعال تسهم في تقديم منتج يحمل مواصفات مقبولة في الشركة.
2- كشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للمدراء حول كل متغير من متغيرات البحث أن المعدل العام لإدراكهم كان ايجابياً، مما يؤكد أن المبحوثين يولون اهتماماً كبيراً لمتطلبات التصنيع الفعال والميزة التنافسية لشركتهم مما يحقق ارباح وحصة سوقية كبيرة للشركة .
3- أشارت نتائج تحليل علاقة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات التصنيع الفعّال وتنافسية الشركة.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الفعّال في تنافسية الشركة، وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة علاقات الارتباط بهذا الشأن.

ثانياً: التوصيات: في ضوء الاستنتاجات نشير إلى أهم التوصيات التي تعزز الإطار البحثي وعلى النحو الآتي:

1- على الشركة المبحوثة أن تتبنى متطلبات التصنيع الفعّال وابعاد الكلفة الأدنى والتميز، لانهما يحققان الميزة التنافسية للشركة .
2- على الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام بمتطلبات التصنيع الفعّال في الشركة وإيلائها قدراً من الأهمية من خلال فتح الدورات وتنقيف العاملين وتحفيزهم .
3- ضرورة تكثيف الدراسات الخاصة ببُعدي الكلفة الأدنى والتميز بالشكل الذي يحقق عوائد مالية للشركة وعلى نطاق أشمل في بيئة الميدان خدمة لأهدافها.

قائمة المصادر

المصادر العربية.

- 1- جاسم ، ماجد جودة ،(2008)، "أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء .
- 2- جرنث، أم روبرت، كراج، سي جيمس، 2008 ، " الإدارة الإستراتيجية " ، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، القاهرة، مصر.
- 3- جودة ، محفوظ ، 2008 ، " التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS "، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبع الاولى ، عمان ، الاردن .
- 4- سجلات وتقارير الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية 2010.
- 5- السمان، ثائر، وصالح، ماجد محمد، 2005، " ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادة بالموصل"، تنمية الرافدين، مجلد(27) عدد(78) جامعة الموصل .
- 6- عادل، مزوغ، 2013، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد(10) جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- 7- عبد الله وحسين، أنيس احمد واحمد علي،(2011)، "متطلبات الإبداع في المنتجات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7) العدد(22) لسنة 2011.
- 8- علي ، أزهار زين العابدين ، (2005) ، " تصميم ومحاكاة سلسلة التجهيز الالكترونية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 9- اللامي، غسان قاسم (2008)، " تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات" ، دار الإثراء للنشر ، عمان ، الأردن .
- 10- اللامي، غسان قاسم ، والبياتي، أميرة شكر ولي،(2008)، " ادارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية" ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 11- اليونس، صباح أنور يعقوب، 2008، " دور رأس مال الفكري وادارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
- 12- لحول، سامية، 2008 ، " التسويق والمزايا التنافسية "، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لحضر ، الجزائر .
- 13- مكتب العمل الدولي،(2007) ، "العمل اللائق من اجل التنمية المستدامة" التقرير الأول ، مؤتمر العمل الدولي ، الدورة 96 ، جنيف .
- 14- الوليد ، هلال ، (2009) ، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير التجارية ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- 15- يوسف ، بسام عبد الرحمن ،(2005)، " اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة .

المصادر الاجنبية

- 1.Lowson, Robert H, 2002, Strategic Operations Management: the new Competitive Advanatage, 1th ed,British library cataloguing in publication data London.
- 2.Hasse Nylun, Kaushik shanker , Mikko Koho,(2012),"Discussion on Lean, Agile and sustaion production factors", Hasse . nylund.tut.
- 3- Dekkers ,rob, & Bennett, david .,(2005),"A review of research and practice for the industrial networks of the future " , prentice ,Hall, ptr .
- 4- Daft, R., (2001) , "Organization Theory & Design " 7th ,ed , south western, college Publishing , U .S.A .

- 5- Jami ,Kovach, , String fellow, paris, Turner, Jennifer, & Raecho,B., (2005),"The house of competitiveness : The marriage of agile manufacturing design for six sigma, and lean manufacturing with quality considerations ",Journal of industrial technology , Vol.21,No.3 .
- 6-Gunasekaran .A ,Tirtiroglu .E, & Wolstencroft .V.,(2002),"An investigation into the application of agile manufacturing in an aerospace company",pergamon technovation, Vol.22, UK .
- 7- Rao .Y ,Shao .P,& Shl. K.,(2006),"Agile manufacturing system control based on cell re-configuration", international Journal of prodation research ,Vol.44, No.10 .

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استثمار الاستبيان

السيد المستبين المحترم:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستثمار التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال الموسومة بـ (تحليل العلاقة بين متطلبات التصنيع الفعال والميزة التنافسية للشركة) دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء) وتعد هذه الاستثمار مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وأن مشاركتكم سيكون لها الأثر الإيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتزاز والثناء، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ومن دون ضرورة ذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم.

ملاحظات:

1. يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التأثيرات.
2. يرجى عدم ترك أية عبارة من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

بيانات تتعلق بالمستبين:

أ- مدة الخدمة في الشركة: ----- سنة

ب- التحصيل الدراسي: (دبلوم فني) (بكالوريوس) (دبلوم عالي وماجستير) (دكتوراه)

الدكتور سامي ذياب محل

لطفاً اقلب الصفحة

اولا: نظام التصنيع الفعّال : من الأنظمة الإنتاجية الحديثة الذي له القدرة على التغيير السريع في إنتاج المنتجات من خلال استخدام مرونة الإنتاج وتقنيات المعلومات.

ت	العبارات	أتفق	محايد	لا أتفق
	تستخدم الشركة تقانة المعلومات في المجالات الآتية			
1	الاختبار الأولي والنهائي للمنتج الدوائي بواسطة أجهزة حاسوبية.			
2	أنشطة الترويج والتوزيع للمنتج الدوائي في الشركة.			
3	تصميم المنتج الدوائي بواسطة الحاسوب.			
4	للتنبؤ بالمبيعات من خلال برامج جاهزة بذلك .			
	تمتلك الشركة عاملين أدكياء ذوي كفاءة عالية في المجالات الآتية :			
5	عاملين قادرين على رفد الشركة بالأفكار الإبداعية .			
6	مهندسين وفنيين وعاملين مهرة في العمليات الإنتاجية .			
7	مدراء ورجال بيع مؤهلين لممارسة الأنشطة التسويقية .			
8	يعمل في الشركة أفراد ذوي خبرات وقدرات متميزة .			
9	علاقات الشركة مع المجهزين تسهم في تعزيز الوضع التنافسي للشركة.			
10	تخلق ادارة الشركة شعور كبير بإمكانية نجاح العمل الجماعي			
11	تحرص شركتنا إلى إقامة علاقات شراكة طويلة الأمد مع المجهزين.			
12	تتصف علاقات الشراكة مع المجهزين للشركة بالثقة العالية .			

ثانيا : تنافسية الشركة : تمثل الخصائص التي يمكن للشركة التميز من خلالها وبالتالي جعل الشركة مميزة ومتفردة عن الآخرين الأمر الذي ينعكس على زيادة ربحيتها وحصتها السوقية.

التكلفة الأقل: القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
13	تسعى شركتنا إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكلفة أنشطتها المختلفة باستمرار			
14	تتسم كلف المواد الأولية في شركتنا بالانخفاض مقارنة مع المنافسين.			
15	تهتم شركتنا بخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة مع المنافسين.			
16	تسعى شركتنا على تخفيض التكاليف الإدارية والتسويقية باستمرار.			
17	تكلفة الوحدة المنتجة الفعلية في شركتنا متقاربة مع الكلفة المخطط لها.			

ميزة التميز: قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية وخصائص فريدة للمنتج.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
18	تسعى شركتنا دائما على تصميم سلعها على أساس التميز في مواصفاتها .			
19	تسعى شركتنا على تقديم منتجات سهلة الاستخدام لزبائننا دعما لأدراك منتجها.			
20	تعتمد شركتنا إجراءات من شأنها أن تقلص من نسبة العيوب في منتجاتها .			
21	تجري شركتنا تقييمات مستمرة لعملياتها الإنتاجية دعما لجودة منتجاتها.			
22	تقدم شركتنا منتجات تتلائم مع متطلبات زبائننا وتطلعاتهم المستقبلية.			