

مدخل التصنيع المرشد وعلاقته بتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة

شريف كمال زكي علي الخضراوي

إشراف

د/ رحاب كمال محمود محمد
مدرس المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة قناة السويس

أ.د/ سامي معروف عبد الرحيم
أستاذ المحاسبة الخاصة
كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الملخص

تتطرق الدراسة إلى موضوع مدخل التصنيع المرشد بوصفه من الموضوعات الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات السريعة في دنيا الأعمال والمتمثلة بتطور نظم المعلومات وانتشار الحاسب الآلي والإنترنت على مستوى العالم واستخدامها في إدارة الشركات الإنتاجية والخدمية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عملها الإداري، ومن هنا أدركت إدارات الشركات ضرورة التوجه إلى تطبيق التصنيع المرشد في عملها والاستفادة من مزاياها لعل من أهمها القضاء على الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية وبالتالي خفض تكاليف الإنتاج، محققة البقاء والاستمرار وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للشركات. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بعدد من التوصيات من أبرزها ضرورة تطبيق مدخل التصنيع المرشد بما يعزز تحقيق الميزة التنافسية للشركات .

Abstract

The study addresses the topic of Lean manufacturing as one of the modern topics that emerged as a result of the rapid developments in the business world, which is the development of information systems and the spread of computers and the Internet worldwide and their use in the management of productive and service companies, which leads to increased efficiency of their

administrative work, hence the need for corporate departments to go to apply the Lean manufacturing in their work and take advantage of their advantages, perhaps the most important of which is the elimination of waste and loss in production processes and thus reduce production costs, achieving Stay and continue and thus achieve competitive advantages for companies. In light of the findings, the researcher made a number of recommendations, most notably the need to apply Lean manufacturing input to enhance the competitive advantage of companies ,

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

أولاً : المقدمة

طورت شركة تويوتا في العقود الاخيرة نظام إنتاجي جيد اصطلح عليه اسم نظام تويوتا الإنتاجي إلا أن سرعان ما تم تطويره فيما بعد ليصبح مفهوم جديد وهو الإنتاج الرشبي، إن مدخل التصنيع المرشد تم استخدامه من قبل العديد من الشركات الصناعية من أجل الحد أو القضاء على كل أشكال الهدر، إذ أن فلسفته قائمة على ترشيد المواد الأولية في سبيل الحصول على المخرجات ذاتها فضلا عن إزالة كل أشكال الهدر. وفي ضوء التطورات الحاصلة في مجال الصناعة برز لدى الشركات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء السعي ليس فقط لامتلاك المزايا التنافسية المعروفة وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، ووقت التسليم) بل السعي لاستدامة هذه المزايا الأمر الذي دفع بهم إلى البحث عن مفاهيم وأساليب جديدة تعمل على استدامة هذه المزايا ولعل مدخل التصنيع المرشد يعد أحد هذه الأساليب .

ثانياً : مشكلة الدراسة

في ظل التطورات الحادثة في العالم في كافة النواحي الاقتصادية والتكنولوجية والتنافس الحادث بين منظمات الاعمال وخاصة الإنتاجية منها سواء بالنسبة إلى

مدخلاتها أو مخرجاتها يعتبر موضوع مدخل التصنيع المرشد من الموضوعات الحديثة الذي أخذت به الكثير من المنظمات الإنتاجية العالمية والعمل على تطبيقه حتى تتميز بين أقرانها في إنتاجيتها وعملياتها الإنتاجية وتخفيض تكاليفها و زيادة أرباحها ويمكن أن نحدد مشكله هذه الدراسة في التساؤلات التالية :

- ١- ما هو مدخل التصنيع المرشد و أبعاده ؟
- ٢- ما هي الميزة التنافسية و أشكالها ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين مدخل التصنيع المرشد والميزة أو المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من تطبيق هذا المدخل ؟

ثالثًا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التعرف مدخل التصنيع المرشد بجميع ابعاده .
- ٢- التعرف الميزة التنافسية و أشكالها .
- ٣- معرفة مدى علاقة الارتباط بين مدخل التصنيع المرشد والميزة التنافسية أو المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من تطبيق هذا المدخل .

رابعًا : أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من خلال بعدين أساسيين، بعد علمي والآخر عملي

كالآتي:

(أ) البعد العلمي :

ويتمثل في :

- ١- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا عن مفاهيم مدخل التصنيع المرشد وأساليبه و أدواته والتي يمكن من خلاله الانتقال بمدخل التصنيع المرشد لكي يكون واقعًا ملموسًا .
- ٢- تقديم إطارًا نظريًا عن مفاهيم الميزة التنافسية وأهم مداخل بنائها ، و التي يمكن من خلالها تحقيق البقاء و النمو و التفوق على المنافسين .

٣- إبراز دور مدخل التصنيع المرشد في تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية عند تطبيقه

(ب) البعد العملي :

ويتمثل في :

١- تبني الشركات للأدوات المستحدثة لخفض التكاليف وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة والتركيز على بناء القيمة للمستهلك ومن بين هذه الأساليب محاسبة التصنيع المرشد حتى تتمكن هذه الشركات من البقاء والتنمية المستدامة، حيث إن بعض من هذه الشركات باتت تقع تحت تهديدات الخروج من سوق المنافسة لعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات أنماط المنافسة المعاصرة، وذلك إما بسبب انخفاض الجودة أو زيادة في التكاليف.

٢- مدخل التصنيع المرشد يحقق مزايا تنافسية قد تكون مجتمعة أو منفردة ومنها خفض تكاليف الإنتاج ، الاستحواذ علي حصة أكبر في السوق ، ارتفاع معدل العائد على الاستثمار، ارتفاع قيمة المنتج ، ارتفاع قيمة المنشأة .

خامساً : منهج البحث

سيعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الإستقرائي حيث يتم دراسة وتحليل الأدبيات ذات الصلة من خلال الزيارة الميدانية لبعض مكاتب الجامعات المصرية وتصفح مواقع الإنترنت من أجل معرفة ما تناولته الكتابات السابقة حول موضوع البحث.

سادساً : الدراسات السابقة

(١) دراسة Demeter ، ٢٠١٦

استهدفت هذه الدراسة التركيز على معدل دوران مخزون و كيفية تحسين أداء الشركات من خلال استخدام مدخل التصنيع المرشد ، ووفقا لهذا الهدف الرئيسي فإن الشركات التي تعتمد على تطبيق مدخل التصنيع المرشد يكون معدل دوران مخزونها أعلى من التي لا تعتمد على مدخل التصنيع المرشد ، ومع ذلك قد يكون هناك اختلافات كبيرة في معدل دوران المخزون بين الشركات التي تطبق مدخل التصنيع

المرشد ولذلك تسعى الدراسة إلى التحقيق في كيف تؤثر العوامل الرقابية (نظم الإنتاج ، أنواع الأوامر ، أنواع المنتج) على معدل دوران المخزون في الشركات التي تطبق مدخل التصنيع المرشد. وتوصلت الدراسة إلى :

- أن الشركات التي تطبق مدخل التصنيع المرشد يؤثر بشكل إيجابي على معدل دوران المخزون بكل أنواعه (المواد الخام ، الإنتاج تحت التشغيل ، المنتجات التامة).

- أن بعض أنواع المخزون تتأثر بالعوامل الرقابية ، حيث يتأثر المنتج تحت التشغيل بقوة من قبل نظام الإنتاج ، في حين تتأثر المواد الخام و المنتجات التامة بنوع الأوامر، أما بالنسبة للعامل الرقابي الثالث الخاص بنوع المنتج فهو لا يؤثر على إدارة المخزون.

(٢) دراسة Woehrle، ٢٠١٧

أكدت الدراسة على أهمية تبني الإدارات في المنشآت الصناعية لفكر ترشيد الفاقد من أجل تحسين الأداء ودعم الموقف التنافسي من خلال القضاء على كافة أشكال الفاقد، وبينت الدراسة أن تطبيق مدخل التصنيع المرشد يؤدي إلى خفض مستويات المخزون، الأمر الذي يعطى للإدارة في بعض الأحيان انطباعاً مضللاً بانخفاض الأرباح ، بينما الواقع يؤكد عكس ذلك ، فانخفاض المخزون يعطى وفراً في مساحة وتكاليف المخزون ، الأمر الذي ينعكس بدوره على حجم الأرباح ، وتناولت الدراسة كيفية وضع نظام محاسبي يتلاءم مع فكر ترشيد الفاقد وكيفية التقرير عن أرباح تدفق القيمة ، واعتمدت في ذلك على أسلوب المحاكاة لتحفيز الإدارة على تبني فكر ترشيد الفاقد.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة اشتراك المدير المالي والمراقب المالي في بناء النظام المحاسبي الذي يتلاءم مع منهج وفلسفة مدخل التصنيع المرشد.

(٣) دراسة Fullerton ، ٢٠١٧

ركزت هذه الدراسة على وصف نظم المحاسبة الإدارية في المنشآت التي تنتهج استراتيجية مدخل التصنيع المرشد ، وعلى وجه الخصوص التركيز على المعلومات الواجب توافرها عند اتباع نظام التصنيع في خلايا عمل قائم على مدخل التصنيع المرشد، واعتمدت الدراسة على نموذج المعادلة الهيكلية في تقديم أدلة على مدة ارتباط مدخل التصنيع المرشد بالممارسات المحاسبية ، وتم التوصل إلى ضرورة توافر عدة عناصر- متطلبات مدخل التصنيع المرشد - رئيسية للمحاسبة الإدارية القائمة على مدخل التصنيع المرشد Lean Manufacturing لدعم أهداف التصنيع، والعمل على توفير المعلومات التي تعظم المنافع المالية من هذا المدخل ، ومن هذه العناصر تمكين الأفراد ، اتباع استراتيجية التقارير المختصرة ، تتبع ومراقبة المخزون، وتكلفة تدفق القيمة .

وخلصت الدراسة إلى أن المحاسبة الإدارية وأساليب الرقابة يعملان معًا كحزمة واحدة في بيئة التصنيع المرشد، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا في إحلال مفاهيم محاسبة ترشيد الفاقد محل الإطار التقليدي للمحاسبة الإدارية .

(٤) دراسة Jeng ، ٢٠١٩

استهدفت الدراسة إلى محاولة إدخال مدخل التصنيع المرشد والإنتاج الأخضر(الذي لا يضر البيئة) في الصناعات التحويلية لتكون أكثر قدرة على المنافسة دون المساس بالبيئة، وبينت الدراسة أن العولمة قد فتحت إمكانات التجارة عبر الحدود بين البلدان وأصبح الإنتاج الصناعي المساهم الاقتصادي الرئيسي في بلدان جنوب شرق آسيا، واكتشفت أن أهم عشرة عناصر تصدير والتي تشكل حوالى ٦٧% من القيمة الإجمالية للتصدير العالمي هي سلع مصنعة فى عام ٢٠١٧ ، وأن الصناعة التحويلية تساهم في الاقتصاد العالمي منذ الثورة الصناعية الأولى ومنذ ذلك الحين تم بناء المصانع لتزويد السلع المصنعة (مثل السيارات والألعاب.. وغيرها) في جميع أنحاء العالم ،وأوضحت الدراسة منهجية تطوير العمل بمدخل التصنيع المرشد والإنتاج الأخضر(الذي لا يضر البيئة) ، كما بينت العوامل التي تساعد على

التطوير وهي القوى العاملة، والآلات، المواد الخام، رأس المال، والبيئة المحيطة بالعمل.

وخلصت الدراسة إلى أن المنافسة العالمية وتغير المناخ أجبرت الصناعة التحويلية إلى التحرك إلى مدخل التصنيع المرشد والإنتاج الأخضر(الذي لا يضر البيئة) ، وأصبحت الحاجة إلى تقليل تكلفة التشغيل دون تضمين الصحة البيئية تحدياً عالمياً وأن مدخل التصنيع المرشد والإنتاج الأخضر(الذي لا يضر البيئة) يتكون من خمسة مكونات رئيسية هي القوى العاملة ، رأس المال ، المواد الخام ، الآلات، البيئة.

(٥) دراسة Alexander ، ٢٠٢٠

نطاق واسع من قبل الصناعة - على أنه اجابة لهذه المتطلبات وذلك لأن التصنيع المرشد يقلل من الإنتاج المعيب دون متطلبات إضافية للموارد ، وقد أدى ذلك إلى وجود طفرة في أبحاث التصنيع المرشد في جميع أنحاء العالم من خلال الدراسات التجريبية والاستكشافية استهدفت الدراسة إلى مراجعة كل من التعريفات، النطاقات، الأهداف والأدوات، التقنيات، والمنهجيات المتعلقة بمدخل التصنيع المرشد و بينت الدراسة أن الركود الذي حدث في بداية القرن الواحد والعشرون أجبر العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم لتقليل التكلفة والاستجابة لمتطلبات العملاء بشكل أكبر، وينظر إلى التصنيع المرشد - على التي أدت إلى عدد كبير من التعريفات للتصنيع المرشد، أهدافه، مؤشرات الأداء، التقنيات، منهجيات.

وخلصت الدراسة إلى أن مدخل التصنيع المرشد بدأ في صناعة السيارات ثم انتشر في بعض الصناعات الأخرى وإن كان انتشاره في الشركات الصغيرة والمتوسطة قليلاً خوفاً من ارتفاع تكلفة التنفيذ والفوائد المستقبلية غير المؤكدة، إلا أنه وأخيراً تم اعتماد التصنيع المرشد من قبل جميع أنواع أنظمة الصناعة من حيث تخطيط المنتج ، وتخطيط العملية والتخطيط الثابت ، والتصنيع الضخم ، والتصنيع المنفصل ، والتصنيع المستمر.

سابعاً : إطار البحث

تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

- الفصل الأول : الإطار العام للبحث .
الفصل الثاني : مدخل التصنيع المرشد وأبعاده .
الفصل الثالث : الميزة التنافسية وأشكالها .
النتائج والتوصيات

الفصل الثاني : مدخل التصنيع المرشد وأبعاده

أولاً : مفهوم مدخل التصنيع المرشد

يشير مصطلح (المرشد) إلى النظام الذي يستغل المدخلات لتوليد المخرجات نفسها التي يتم تكوينها بنظام الإنتاج الواسع التقليدي فهو يستخدم موارد بشرية قليلة في المصنع و طاقة تصنيعية قليلة و استثمار أقل في المعدات ووقت أقل في لتطوير المنتج الجديد ، ووقت أقل للإنتاج ، إضافة أن قائمة المواد المطلوبة أقل من الإنتاج الواسع ، أما المخرجات فتتضمن تنوعا كبيرا في المنتجات وعدد قليل من العيوب . ويمكن القول بأن مدخل التصنيع المرشد هو فلسفة مستندة على نظام تويوتا الإنتاجي وغيرها من الأساليب اليابانية الساعية لتقليل الجدول الزمني بين طلب الزبون و تصنيع المنتج و وصوله اليه ، مع التأكيد على القضاء على الهدر بكافة أنواعه .

كذلك يعد مدخل التصنيع المرشد مدخل العملية الذي يسعى لتلبية الطلب بشكل فوري وبالجودة المطلوبة بدون هدر وهو المدخل الذي يختلف عن التطبيقات العملية التقليدية لكونه يركز على التخلص من الهدر والتعامل السريع وهما يساهمان في تقليل المواد المخزونة .

ولا يقتصر مدخل التصنيع المرشد على مجموعة من الأساليب والأدوات بل إنه فلسفة إنتاج شاملة ومتكاملة تتضمن عمليات إنتاجية داخل المنظمة و أبعاد استراتيجية في ترشيد العمليات ابتداءً من استلام المواد الأولية من المورد ثم العمليات ولحين تسليمها للعميل ، فضلا عن إمكانية تطبيقها في القطاعات الخدمات فاستراتيجية مدخل التصنيع المرشد تضم ترشيد الإنتاج ، ترشيد سلسلة التجهيز ، العلاقات مع العملاء ،

ترشيد تطوير المنتج ، وتشكل هذه الاستراتيجيات بمجملها المنظمة الرشيدة أو المشروع الرشيد .

والتصنيع المرشد يركز على تقليل الفاقد أو إبعاده ، وفي نفس الوقت يسعى إلى تحقيق الاستفادة الكاملة من الأنشطة التي تضيف قيمة من منظور العميل ، والقيمة من منظور العميل هي تكافؤ إشباع حاجات العميل مقابل استعداد العميل لتسديد القيمة المستحقة في المنتج او الخدمة .

ويعرف مدخل التصنيع المرشد على أنه " مجموعة من التطبيقات (الممارسات) التي تميل إلى إزالة مظاهر الإسراف بكل أنواعه من النظام و يستند على الاستعمال الأقصى للمواد " .

ويعرف أيضا على أنه " النظام الذي يركز على إزالة الهدر و الخطوات غير الضرورية في سلسلة القيمة و تلبية طلبات العميل ومقترحاته .

وتعرف بيئة التصنيع المرشد بأنها " فلسفة إنتاج تركز على تدنيه كميات الموارد المختلفة المستخدمة في أنشطة المنشأة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والسعي نحو تحقيق رغبات العملاء ويتطلب ذلك توظيف فرق عمل ماهرة مدربة واستخدام آلات عالية المرونة وإنتاج دفعات صغيرة الحجم " .

وتعرف بأنها " استراتيجية تقوم على أساس تكامل تكنولوجيا التصنيع المتقدمة مع القوة البشرية وتبني عمليات تشغيلية تحقق تحولا جوهريا في قضية التصنيع القائمة على حجم الدفعات الكبيرة إلى دفعات أصغر" .

وأيا ما كانت التعريفات التي تناولت بيئة التصنيع المرشد فإنها لا تخرج عن كونها نظام إنتاجي يسعى نحو الاستغلال الكفاء للموارد من خلال التخلص نهائيا من أي شكل من أشكال الفاقد أو الضياع في تلك الموارد وتتبع مسار تدفق القيمة مما يجعل المنتج الذي يصل على العميل يبرر ما يدفعه العميل مقابل له .

ثانياً : فوائد مدخل التصنيع المرشد

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

١- التخصص

وللتخصص هنا فائدة عظيمة تعود على المؤسسة حيث تشتهر ويعرف اسمها بنجاحها في تطوير وصناعة ونتاج منتج او سلعة او خدمة ما بعينها تتفوق فيها عن غيرها من الشركات العامة الشاملة التي تعمل بعشوائية.

٢ - المرونة

مدخل التصنيع المرشد يعمل وفق سياسة واضحة وتتميز بقدر كبير من المرونة في التعامل مع الجمهور.

٣- انخفاض التكاليف :

إذا اتبعت المؤسسة سياسة مدخل التصنيع المرشد مناسبة فإنها لا محالة ستوفر الكثير من الهادر وتستفيد بكل إمكانياتها مما يساعد كثيرا على خفض تكاليف الانتاج .

٤- الجودة العالية :

تتميز المنتجات والخدمات الناتجة عن شركة عن شركة تتبع نظام مدخل التصنيع المرشد بجودتها العالية مقارنة بغيرها من الشركات التي تعمل بعشوائية.

٥-انخفاض المخزون :

الكثير من الشركات ما تعاني من مشكلة امتلاء المخازن بالبضاعة والسلع والمواد الخام لكن سياسة نظام مدخل التصنيع المرشد تساعد كثيرا على تحقيق اقصى استفادة لترويج المنتج والربحية.

٦-تقليل فترة الانتظار :

في كثير من الأحيان ما يطلب العملاء سلعة ما من الشركة المصنعة فتخبرهم أنها ليس لديها مخزون مناسب الآن وعليهم أن ينتظروا فترة معينة حتى يتم إنتاج كم مناسب يكفي توزيعه على السوق بالكامل أما في سياسة نظام مدخل التصنيع المرشد لا تحتاج الشركة لوضع قوائم انتظار أو ستقل تلك الفترات بشكل كبير للغاية ما يحسن العملية البيعية والرواج التجاري.

ثالثاً : أهداف مدخل التصنيع المرشد

يهدف التصنيع المرشد بصقة عامة إلى تكوين منشأة رشيدة تقدم المنتج الذى يرغبه العملاء بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة وفى الوقت المناسب مع مراعاة الاشتراطات المتعلقة بحماية والمحافظة على البيئة ، ولتحقيق ذلك تناولت العديد من الدراسات أهداف فرعية لمدخل التصنيع المرشد كما يلي :

- يهتم برفع مهارة وكفاءة العاملين ، و كفاءة تشغيل الآلات ، تخفيض زمن التصنيع ، تخفيض زمن إعادة التشغيل ، تدنية حجم المخزون ، الارتقاء بمستوى الجودة ، ومحاولة القضاء على التالف و المعيب مع الالتزام بالاشتراطات البيئية لتحقيق رضا العملاء لضمان ولائهم للمنشأة وبناء علاقات طويلة الأجل معهم .

- ترشيد الاستثمارات في احتياجات الإنتاج بالحد من توجيه و الاستخدام السيء للموارد ، تحقيق التكامل بين جهود الأفراد فى مختلف الإدارات ، ارتفاع مستوى الدقة فى تلبية الأوامر فى الوقت المحدد .

- يساعد على تحقيق المرونة فى الإنتاج وتحسين قدرة المنشأة على تنويع منتجاتها ، وتوفير أفضل استجابة لاتجاهات السوق فى ضوء ما يستجد من متغيرات مصاحبة لبيئة الأعمال .

ويرى البعض أنه يمكن تلخيص أهداف مدخل التصنيع المرشد فى الآتى :

- ١ . إلغاء الهدر فى الإنتاج .
- ٢ . رفع الجودة وتحسين الإنتاجية .
- ٣ . تقليل الأوامر اللوجستية .
- ٤ . زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .

رابعاً : استراتيجيات مدخل التصنيع المرشد

إن استراتيجيات التصنيع المرشد تساعد الشركات فى التعرف على تصنيفات الهدر وجميع أشكالها ومن ثم العمل على حذفها أو إلغائها، وهناك العديد من هذه

الاستراتيجيات مع شرح موجز لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المعتمدة وكما يلي

١- إدارة الجودة الشاملة

وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبنى عدد من المبادئ

وهي

أ- دعم الإدارة العليا

إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا الحقيقي والالتزام بها.

ب- مشاركة الأفراد العاملين

إن مشاركة العاملين تمثل مبدأً إدارياً صحيحاً لدعم المسئوليات والصلاحيات الخاصة بضمان جودة المنتجات عن طريق إمداد الأفراد العاملين بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وحث الجميع على المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالجودة.

ج- التحسين المستمر

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

د- التركيز على العميل

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

٢- الصيانة المنتجة الشاملة

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

١- تخفيض تكاليف التشغيل وتكاليف الصيانة.

٢- التقليل من نقاط العطل.

٣- تحقيق الاستخدام الأمثل للمعدات والآلات.

٤ - جودة أفضل للمنتجات.

إن توقف الماكينة يشكل أحد أهم القضايا التي تقع على عاتق الأفراد العاملين على خط الإنتاج بالإضافة إلى موثوقية الماكينات نفسها على خط الإنتاج ، لأن توقف أحد الماكينات يمكن أن يتسبب بتوقف الخط الإنتاجي بالكامل ، لذلك جاءت الصيانة الوقائية الشاملة بوصفها أداة رئيسية لتفسير توقعات الماكينات المفاجئة ، ويتألف برنامج ال (TPM) في أي بيئة رشيقة من ثلاثة عناصر رئيسية هي الصيانة العلاجية، الصيانة الوقائية ، والصيانة الوقائية التي تعمل مع الصيانة المخططة المنتظمة (العادية).

٣- التحسين المستمر

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر أو Kaizen (وفق لغة اليابانيون) إلى اليابان ، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بما أطلق عليه بعمليات إعادة البناء ، إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية كشركة Toshiba ، و Toyota إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر ، إن فلسفة التحسين المستمر ظهرت وتطورت نتيجة حاجة ملحة أحسها اليابانيون للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية ، وتتكون فلسفة التحسين المستمر من مجموعة من العناصر وهي التركيز على العميل ، فريق العمل ، الإنتاج في الوقت المحدد ، الصيانة المنتجة الشاملة ، حلقات الجودة ، تعاون الإدارة والعاملين ، وتهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة بالأفراد والآلات والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر والوصول إلي الإتقان الكامل باستمرارية التحسينات في العمليات الإنتاجية المشتركة.

٤ - الوقت المحدد (JIT)

يعد (JIT) فلسفة إدارية نشأت في اليابان منذ سبعينيات القرن العشرين ، وتبنتها شركة Toyota اليابانية وبعض الشركات الأخرى ، وتهدف هذه الفلسفة إلى الإنتاج حسب الطلب ، والمخزون الصفري ، ووقت التهيئة والإعداد الصفري ، والنقل الصفري ، والعيوب الصفرية ، ويعد الوقت المحدد مدخل نظامي لتحسين الإنتاجية الكلية وحذف الهدر، ويجهز الإنتاج بتكلفة فاعلة (Production Cost-) Effective والتسليم فقط للكمية الضرورية للأجزاء بالجودة المناسبة ، والوقت

المناسب والمكان المناسب ، بينما يتم استخدام أدنى كمية من التسهيلات ، المعدات ، المواد ، والموارد البشرية .

٥ - التغير السريع (الإعداد السريع)

إن الغرض الأساسي من وراء تطبيق ال (SMED) هو تقليل إعداد وقت إعداد الماكينة (Setup) ، لذا فهو مرتكز رئيسي آخر لنظام التصنيع المرشد ، لأن التصنيع المرشد يهدف لتقليل التوقفات غير الضرورية التي تحدث إما بسبب إعداد وتهيئة الماكينة أو بسبب التغيير في نموذج المنتج ، نظراً لكون توقف الماكينة يشكل مصدر هام من الهدر والضياع .

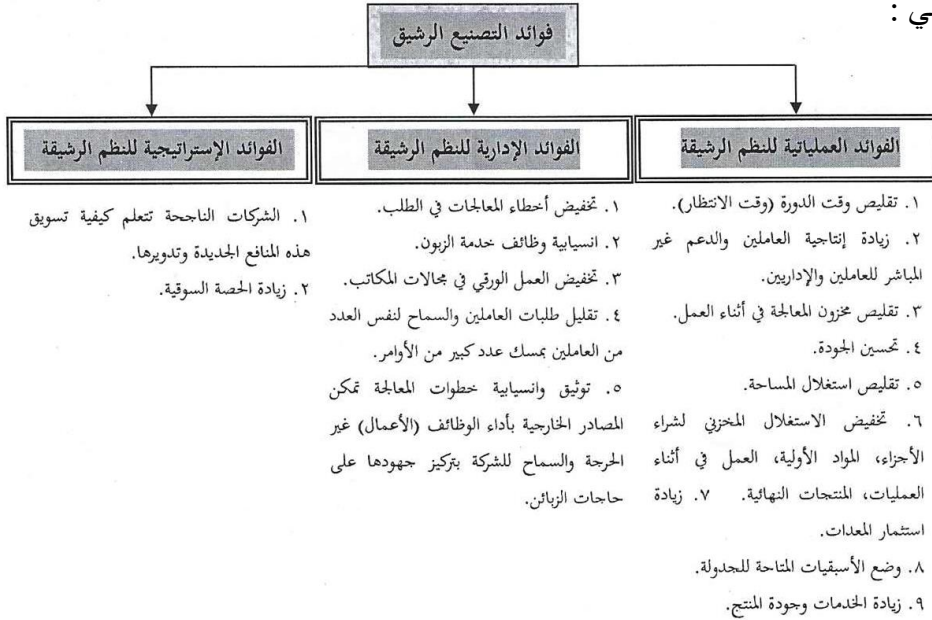
٦ - التصنيع الخلوي

يعد التصنيع الخلوي حجر الأساس للتصنيع المرشد ، إذ يعمل على زيادة مزيج المنتجات بأقل هدر ممكن ، الخلية تعتمد على المعدات ومحطات العمل التي يجب أن ترتب وفقاً لقابليتها على المحافظة على التدفق للمواد الأولية والأجزاء خلال العمليات، وكذلك تخفيض عدد المشغلين ، إن ترتيب الأفراد والمعدات في خلايا لها مزايا وأحد مزايا الخلايا هو تدفق قطعة واحدة (One Piece Flow) والتي تحدد أن كل منتج يتحرك خلال العملية وحدة واحدة في الوقت دون الاعتراض المفاجئ لسرعة التحديد بواسطة حاجة العميل ، إن توسيع مزيج المنتجات هو ميزة أخرى للتصنيع الخلوي عندما يكون طلب العملاء ذا تنوع عالٍ من المنتجات ، فضلاً عن سرعة معدلات التسليم فمن المهم تبني المرونة في عملية ملائمة هذه الحاجات ، وهذه المرونة نستطيع إنجازها خلال تجميع المنتجات والتي تجرى عليها عمليات بنفس المعدات والترتيب. وهذه أيضاً تقصر الوقت المطلوب للتغير بين المنتجات ، والذي يشجع الإنتاج بدفعات صغيرة .

إن الترتيب الخلوي يزيد من تشكيلة المنتجات مع تقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن، إذ تحتوي كل خلية تصنيع على أجهزة ومحطات عمل فرعية بحيث تكون مرتبة بشكل يحافظ على التدفق الانسيابي للمواد والمكونات أثناء المعالجة.

خامساً : مزايا التصنيع المرشد

إن الوضع التنافسي ينمو بشكل متزايد في عالم اليوم ، وإن العديد من الشركات الصناعية تبحث عن آخر ما توصلت إليه التطورات في مجال الأنظمة الصناعية حتى تستطيع التغلب على منافسيها ، لذلك فإن العديد من الشركات تفضل الانتقال نحو التصنيع المرشد على الرغم من إن تطبيق النظام يعد عملية صعبة ويتطلب جهداً وتصميماً ، إلا أن المردودات المتحققة من جراء التحول يجعلها تستحق الجهد للتغيير. إن التطبيق الناجح لاستراتيجية التصنيع المرشد يحقق العديد من الفوائد على مستوى الشركة، ويمكن تصنيف فوائد التصنيع المرشد كما هي موضحة بالشكل التالي :



الفصل الثالث : الميزة التنافسية

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحاضر تواجه جميع المنظمات قوه تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الأسواق لأنه من الصعب أن تعمل وتسيطر على الأسواق بمفردها دون وجود منظمات منافسة لها ، سواء كانت هذه المنظمات تقوم بتقديم منتجات مماثلة أو منتجات بديلة ، لذلك فإن المنظمات التي ترغب في النجاح والتفوق والصمود أمام المنافسة أو مجاراتها لا بد لها من ان تقوم بإيجاد ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات .

و تعرف الميزة التنافسية بأنها " القدرة على تقديم منتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءه وفاعلية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق بما يحقق إشباع ورضا العملاء " وتعرف بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة نتائج قيم و منافع للعملاء تزيد عما قدمه المنافسون أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون و من وجهه نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الاخرون" .

وتعرف أيضا بأنها "محاولة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استراتيجية التميز لتقديم أقصى قيمة للعميل بصورة متفردة عن المنافسين أو من خلال استراتيجية زيادة التكلفة سواء على المستوى الواسع في الصناعة أو على المستوى الضيق لأحد الأسواق المستخدمة ، أو من خلال استراتيجية التركيز" .

وتعرف أيضا بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، و تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل في الموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة " .

وتعرف أيضا بأنها " القدرات و المعارف التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها ، علاوة على القضايا المعنوية في داخل الشركة و التي تمثل مدى قوه العلاقة بين الأفراد و تماسك جماعات العمل وأحرصهم

على مصالح الشركة التي ينتمون إليها وسمعتها ونظرة المجتمع لها أو الصورة الذهنية لدى الجمهور عنها " .

و يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي مهارة أو تقنية أو مورد متميز تمتلكه المنظمة و يصعب الحصول عليها أو تقليدها و تقديم منتجات أكثر فاعليه وكفاءه للعملاء وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها أفضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس نشاط المنظمة حيث تقوم الميزة التنافسية على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات و يمكن تحقيق الميزة التنافسية لها عن طريق استراتيجية التكلفة أو التميز.

ثانياً : أهمية الميزة التنافسية

أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا إذ يقضي المديرين جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع لكونه يلعب دوراً كبيراً في تحديد مستقبل منظماتهم ، و تسعى الشركات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة و قوية ، ومن أجل تلافي ذلك و أن تحقق أهدافها المطلوبة ، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من الشركات الأخرى في ذات الصناعة ، وهذا الأمر لا يتأتى اعتباراً بل يستوجب أن تعرف الشركة قواعد التنافس القائمة في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم .

وتعد الميزة التنافسية معياراً مهماً للشركات التي تريد البقاء والنمو ، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير ، كلما حافظت الشركة على استدامتها ، إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تحمل الميزة التنافسية مؤقتة .

وتأسيساً على ما سبق فإن أهمية الميزة التنافسية تكمن في الآتي :

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

٢. الميزة التنافسية تساعد في إزالة العقبات التي تواجه عمليات تطوير الإنتاج وتحسين جودته .
٣. أن تنافسية الشركات فيما بينها على حصة سوقية يجعلها تعمل جاهدة لأجل توسيع حصتها السوقية وتوسيع مشاريعها .
٤. تعد السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق .
٥. تزداد أهمية الميزة التنافسية في العالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ويمكن لهذه المنظمات أن تميز نفسها باكتساب أرضية جديدة في السوق وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لإثبات تواجدها في كل مكان .

ثالثاً : أشكال الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج وعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة و في نفس الوقت الإبداع بمنتجاتها فإنها تخلق ميزة تنافسية لها و بذلك فإن لهذه المنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في النجاح و جذب العملاء .
وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تنافس عليها هي:

١- الميزة بالتكلفة (السعر)

من الواضح بأن التكلفة لها اثر في تحديد الأسعار ، وبالتالي يمكن تقديم سعر منخفض ، ويعتبر هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع و الذي يمكن للمنافس اتباعه بسرعة ، إن المنظمة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف الى تقليل التكلفة بزيادة الإنتاجية ، ثم الى ميكنة الأيدي العاملة العالية التكلفة ، أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التلف في المواد او ساعات العمل للوصول الى تكلفة أقل أي الميزة بالتكلفة .

٢- الميزة بالجودة

إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية- ليس فقط في مواجهه جودة المنافس بالتميز عليه- يجب أن يستمر باعتباره من المناهج الاستراتيجية و لابد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة الجودة.

٣- الميزة بتشكيلة المنتجات

التنوع في تشكيلة المنتجات هي إحدى المزايا التي يمكن أن تتميز بها المنظمة ، وذلك من أجل التكيف مع احتياجات العملاء بالشكل الذي تستطيع المنظمات فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات ، إن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية .

٤- ميزة سرعة الاداء

يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعه تقديم المنتجات المختلفة و خاصة في المنظمات الخدمية ، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت إحدى الميزات التنافسية ، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف و التطوير، وذات صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء من خلال إدارة خدمة العملاء .

رابعًا : مداخل بناء الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من العديد من المداخل والتي على أساسها تتنافس الشركات ، و هي ثلاث مداخل أساسية كما يأتي :

١- مدخل هيكل الصناعة

الميزة التنافسية تتم وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا المدخل يتمثل بنموذج القوى الخمسة إذ يركز هذا النموذج على خمس قوى تشكل المنافسة من خلال الصناعة وهي (قوة المشترين، قوة المنتجين ، الداخولون الجدد للصناعة ، المنتجات البديلة ، والمتنافسون في نفس الصناعة). ويمكن توضيح نموذج القوى الخمسة بالآتي :

أ. تهديد منافسين جدد – المنافسين المحتملين

عند دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة فإنهم يمتلكون قوة كبيرة في التنافس ، ويعدون عملية الدخول إلى الشركات الصناعية المعنية طريقاً لكسب المزيد من الحصة السوقية والأرباح ، وإن الشركة الصناعية الناجحة ذات جاذبية واضحة إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة ، وهذا ما ينعكس على الحصة السوقية والأرباح.

ب. القوة التفاوضية للمشتريين

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

ج. القوة التفاوضية للمنتجين

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

د. البدائل

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

هـ. شدة المنافسة بين الشركات الحالية

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

١. كثرة الشركات المتنافسة أو تباين توازن قواهم.

٢. ارتفاع الكلف الثابتة أو كلف الخزن.

٣. الافتقار إلى التمايز.

٤. ارتفاع حواجز الدخول إلى السوق.

٢- الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل الشركة

والتي تتمثل بقيادة التكلفة الشاملة ، قيادة التمايز، والتركيز، ويتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق ، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي :

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

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

ج. **التركيز** : هي الاستراتيجية التي تتبعها الشركة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط ، وأن هذه الاستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة التمايز بالمنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق ككل .

٣- تحليل سلسلة القيمة :

والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها الشركة هما الأنشطة الرئيسية (التوزيع المادي الداخلي ، التوزيع المادي الخارجي ، العمليات ، التسويق ، الخدمات) والأنشطة السائدة (البنية التحتية للشركة ، إدارة الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي ، التدبير).

خامساً : الاستراتيجيات التنافسية العامة

هناك عدد من الاستراتيجيات الأساسية قد تطبق المنشأة إحداها أو بعض منها أمام القوى التنافسية وفي ما يلي عرض لتلك الاستراتيجيات :

١- استراتيجية القيادة بالتكاليف

تتطلب استراتيجية القيادة في التكاليف تطبيق نظام صارم للتوصل إلي ما يلي :

١- رفع كفاءة الوحدة ماليا .

٢- الرقابة الصارمة على خطط الانفاق .

٣- استبعاد حسابات العملاء الهامشية .

٤- تنمية القوة البيعية .

و تعمل استراتيجية القيادة في التكاليف على حماية المنشآت من مخاطر ضغط قوي جماعات العمل ، حيث ان هذه الجماعات قد تنجح في ممارسه قوتها فقط عندما

تضطر المنشأة إلى خفض الأسعار إلى مستوى أقل من المنافسين سعرا وأكثرهم كفاءة ، وإتباع المنشأة لاستراتيجية القيادة في التكاليف يحمي المنشأة أيضا من ضغوطات جماعات الموردين ، حيث تصبح لديها الرؤية الكافية لتتلاءم مع الزيادة في تكلفة مدخلات العملية الإنتاجية ، و يؤدي تطبيق المنشأة استراتيجية القيادة في التكاليف إلى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل :

- ١- ضرورة الحصول علي حصة سوقية عالية .
- ٢- إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام .
- ٣- الشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الانتاجية.
- ٤- استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات و الارتفاع بمستوى كفاءتها .

٢- استراتيجية التميز

وتتمثل استراتيجية التميز الاستراتيجية الرئيسية الثانية أمام المنافسين وتتمثل في التميز في المنتج ، أو الخدمة التي تقدمها المنشأة ، وتتعدد مداخل التميز ، وقد تتبنى المنشأة إحدى أو كل هذه المداخل لبناء استراتيجيات التميز ، و من ثم يمكن أن تتميز المنشأة أمام العملاء والمنافسين في المجالات التالية :

- ١- الصورة العامة للمنشأة .
- ٢- النظام التكنولوجي المطبق .
- ٣- صفات المنتج .
- ٤- الجودة .

٣- استراتيجية التركيز

تشير استراتيجية التركيز الى أن تركز النشأة عند وضع استراتيجياتها على ما

يلي :

- ١- شريحة معينة من العملاء في سوق معين .
- ٢- خط معين من خطوط الانتاج .
- ٣- منتج معين من مزيج المنتجات .
- ٤- نمط معين من التكنولوجيا .

تتميز استراتيجية التركيز في القدرة على التطبيق دون الحاجة الى موارد كثيرة وبمخاطر محددة ، حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة أو على العديد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة . وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المنشأة على خدمة قطاع معين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق ، و نتيجة لذلك تستطيع المنشأة تحقيق التميز في مقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقة أفضل ، أو تخفيض التكاليف في خدمه هذا القطاع ، أو تحقيق كلا من الهدفين معا .

خامساً : أبعاد الميزة التنافسية

إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات ، وتلبية الطلبات في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين ، و يمكن للمنظمة أن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة وهي :

١- التكلفة المنخفضة

تعد التكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين ، و الحصول على أكبر قدر من الأرباح ، و تتمكن المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بسعر أقل ، أو بنفس السعر مع تقديم خدمات إضافية ، و لتحقيق ذلك لا بد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، و الاستفادة من المعلومات لتقييم الأداء ، بما يساهم في تخفيض الهدر في الوقت و المواد المستخدمة ، والدقة في إنجاز العمل ، وتلافي الأخطاء ، و تحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل ، و حددت شروط لخفض التكلفة هي الاستمرارية ، والمحافظة على الجودة ، و تحسين مستمر، و هذا ما يدفع الإدارة الى استخدام وسائل حديثه تؤدي الى خفض تكلفة النظام مثل الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) .

٢- الجودة

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات نوعية عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها ، مفهوم النوعية هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو

الخدمة للوظيفة والاستخدام ، وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات التصميم ، حيث يرغب العميل في قيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه ، و ينعكس ذلك في البحث عن أفضل نوعيه الى جانب السعر ، و تتفوق أهمية النوعية منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسه بالسعر، و تؤثر النوعية ايجابياً في ربحية المنظمة - إن لم تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية - عندما تقل تكلفة تحقيقها وتقسّم النوعية الى ثلاث أبعاد هي :

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

و من هنا يظهر مفهوم إدارة النوعية (الجودة) الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعيه المنتجات و الخدمات ، و مشاركة كل المستويات و الوظائف في المنظمات ، و الهدف منها بناء النوعية منذ البداية و جعلها مسؤوليه كل فرد ، فالنوعية مسؤولية الجميع بدءً من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع ، و يعتمد مفهوم إداره النوعية الشاملة على التحسين المستمر و البحث عن طرق أفضل للإنتاج وفقاً لرغبات العميل مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- الوقت

يكون الوقت مصدراً للميزة التنافسية خصوصاً عنده تقديم منتج أو خدمة جديدة، حيث يلعب الوقت دوراً هاماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً ، و يعبر عن الوقت بكل من سرعه التسليم و اعتماده التسليم و فيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين :

- سرعة التسليم : هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج أو الخدمة المطلوبة بشكل يرضى العملاء ، ويمكن ان تستعين بالحاسب لتحقيق ذلك
- اعتمادية التسليم : مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جيداً لدى العملاء بالمقارنة مع المنافسين.

٤- المرونة

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر و المستقبل بعد

ان زادت رغبة العميل في التغيير والتنويع ،و تعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العميل ، فضلاً عن زيادة رضا العميل في التسليم في الوقت المناسب.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

١. يعد مدخل التصنيع المرشد من أهم مبادئ الإدارة الصناعية المطبقة اليوم حول العالم كمدخل لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الإنتاجية.
٢. يتمثل الهدف الأساسي لمدخل التصنيع المرشد في القضاء على جميع أشكال الفقد و الضياع المتمثلة في الفقد نتيجة الزيادة في الإنتاج ، وفقد النقل ومناولة المواد، وفقد التخزين، وفقد الحركة، وفقد أوقات الانتظار، وفقد الإفراط في المعالجة، وفقد العيوب.
٣. الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتقار بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس، واستغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتكامل بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.
٤. إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة ، هو خلق الميزة التنافسية وأن إتباع مدخل التصنيع المرشد بشكل فعال هو أحد الدعامات والركائز الأساسية لهذه الميزة.
٥. تبني مدخل التصنيع المرشد يساهم بشكل كبير في التوجه برغبات العملاء وتحقيق متطلباتهم ، من خلال خفض التكلفة وتحسين جودة المنتج والعمل على إزالة الأنشطة غير المضيفة للقيمة ، وتقليل التالف والمعيب ومنع الفاقد على طول سلسلة التصنيع بدءاً من الحصول على المواد الخام الي مرحلة التصنيع حتي وصول المنتج للعميل .
٦. تبني مدخل التصنيع المرشد يتطلب من إدارة المصنع الوعي الكامل للفلسفات والانظمة التي تدعم تلك البيئة ، وتغيير الأنظمة التي تعوق المزايا المتوقعة من تطبيقه وعلى رأسها عدم ملائمة الطرق التقليدية لإعداد الموازنات التخطيطية والتي تعوق تحقيق المنافع المرجوة من التصنيع المرشد

ثانياً : التوصيات

١. ينبغي على إدارات الشركات الصناعية أن تركز اهتمامها بالقضاء على جميع أشكال الضياع والفقد وفي جميع المراحل الإنتاجية كونها أساس نجاح مدخل التصنيع المرشد.

٢. ضرورة دعم متخذي القرار للشركات الصناعية في الحصول على التسهيلات بما يمكنها من تطبيق مدخل التصنيع المرشد من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في نظم التصنيع المعاصرة وتطبيقاتها تمهيداً للخوض في منافسة الشركات العالمية.
٣. ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والصيانة لكونها أداة رئيسة لكشف الانحرافات في الجودة والصيانة.
٤. نشر وتوضيح الإطار الفكري الخاص بمدخل التصنيع المرشد بين المنشآت المصرية لتوضيح مزايا ذلك المدخل وأثره علي تحسين الوضع التنافسي للمنشأة من خلال تحقيق رضا العملاء الذي يمثل أساس التصدي للمنافسة العالمية .
٥. وضع وتطبيق استراتيجية فعالة لتمكين المنظمات من تحقيق النجاح التنافسي المستدام ، ويمكن ذلك من خلال تطبيق مدخل التصنيع المرشد .
٦. تبني الشركات المصرية لمدخل التصنيع المرشد لما له من أهمية خاصة في ظروف بيئة التصنيع الحديثة لتحقيق التوافق بين رغبات العميل واهداف المنظمة.
٧. لنجاح مدخل التصنيع المرشد يجب أن تكون الإدارة العليا بالمنشآت لديها استعداد لقيادة عملية التطبيق ، كما يجب ان يكون لديها اقتناع بأن ذلك يعزز المركز التنافسي لمنشأتهم، ويتطلب ذلك محاكاة الإدارة العليا لبعض المنشآت والمصانع التي تنطبق هذه المفاهيم للتعرف علي المنافع الإيجابية التي حققتها وكيفية التطبيق، والمشاكل والمعوقات وأوجه التغلب عليها .
٨. تهيئة واعداد الموظفين في كل المستويات من خلال برامج تدريبية توضح المزايا الناتجة من تطبيق مدخل التصنيع المرشد .

أولا : المراجع العربية

أ - الكتب

- ١- شتا، على أبو الفتح احمد،(٢٠١٠)، دراسات في المحاسبة الإدارية ، الجزء الأول، الموازنات التخطيطية والمحاسبة عن المسئولية ، الطبعة الأولى ، جامعة القاهرة ، الناشر دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ٢- مجموعة من الخبراء ،(٢٠١٤)، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ٣- أبوبكر، مصطفى محمود،(٢٠١٢)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- ٤- خليل،نبيل مرسى ،(٢٠١٣)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الناشر الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ٥- خليل،نبيل مرسى،(٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة - مفاهيم وتطبيقات عملية، الناشر خوارزم العلمية ، جدة ، السعودية.

ب - الدوريات

- ١- أمين، أشرف أحمد محمد ،(٢٠١٤)، نحو تحقيق التكامل بين نظام قياس الأداء المتوازن وأسلوب المقياس المرجعي لتحسين الأداء لدعم القدرة التنافسية للمنشأة، مجلة المحاسبة المصرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

(1)Periodicals:

- 1- Ashish. A.,(2018), Lean Management , *IOSR Journal of mechanical and civil engineering international conference on advances in engineering & technology* .
- 2- Brewer, B.,and Kennedy, A.,(2006), Motivating lean Behavior, The Role of Accounting, *Cost Management* , Nov./Dec.

- 3- Brian, H.,and Bruce, B.,(2014), Value stream management for lean companies, *Cost Management*, May/June.
- 4- Carnes, K.,andHedin,S. ,(2015), Accounting for lean Manufacturing another Missed Opportunity, *Management Quarterly* , Vol.7.
- 5- Carrison, R. , Noreen, E.,(2016), Managerial Accounting , *McGraw – Hill* , Irwin, New York.
- 6- Ciano, M. P., Dallasega, P., Orzes, G., & Rossi, T., (2021), One-to-one relationship between industry 4.0 technologies and lean production techniques: a multiple case study, *International journal of production research*.

ثالثاً: الشبكة الدولية (الانترنت)

- 1-<https://malhwishelar.wordpress.com/2012/04/16>
- 2-<https://www.almrsal.com/post/552984>
- 3- <https://www.iasj.net/iasj?FUNC=fulltext>