



تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)

م. اريج كريم رحمان
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. ايمان عبد الامام نجم
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد

م.م نرجس عقيل عبدالواحد
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد

Areej.rahmam@uobasrah.edu.iq

abdulimam@uobasrah.edu.iq

Nargs.akeel@uobasrah.edu.iq

الملخص

إنَّ الإنتاج الرشيق أصبح حاجة ملحة في عالم اليوم لمواجهة التحديات التنافسية في بيئة الاعمال ومن اجل البقاء والنمو وبما ان الإنتاج الرشيق له أهمية بالغة خلال العقود السابقة وما يحققه م نجاحات باهرة للكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية . كما يمكن الاستفادة من استراتيجية الإنتاج الرشيق كونها استراتيجية وقائية في خلق ميزة تنافسية جديدة تقوية المزايا التي تمتلكها وذلك من خلال الابعاد الميزة التنافسية ومن هذا المنطلق هدفت الدراسة الى تحديد ابعاد الإنتاج الرشيق واثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومن اجل تحقق هذا الهدف تمت دراسة ابعاد الإنتاج الرشيق للوصول الى معرفة :هل يؤثر بصورة إيجابية او سلبية في تحقيق الميزة التنافسية ، لذي كانت اغلب نتائج الدراسات السابقة متوافقة مع هدف الدراسة وهو ابعاد الإنتاج الرشيق وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية ، وبما ان عناصر تكاليف اللازمة لتطبيق استراتيجية الإنتاج الرشيق تساهم في خفض التكاليف من خلال إعادة تخطيط هيكلتها ، على فان خفض التكاليف سيؤدي النتيجة الى منتج متميز . إضافة الى ذلك ان التوافق بين ابعاد الميزة التنافسية ومميزات استراتيجية الإنتاج الرشيق لذلك سوف يتم تسليط الضوء على في هذه الدراسة على نظام الإنتاج الرشيق والاستفادة من المزايا واهمها القضاء على التكاليف والتلف والمعيب في العمليات الإنتاجية محققة بذلك البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها وبالتالي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية : (الإنتاج الرشيق ، الميزة التنافسية).



Applying the Lean Production Philosophy to Achieve Competitive Advantage (Theoretical Study)

A.L. Narjes Aqeel Abdul Wahid

A.L. Iman Abdul Imam Najm

L.Areej Karim Rahman

Abstract

Lean production has become an urgent need in today's world to address competitive challenges in the business environment and for survival and growth. Lean production has been of paramount importance over the past decades, achieving remarkable success for many production and service organizations. Lean production strategies can also be leveraged as a preventative strategy to create a new competitive advantage and strengthen existing ones by diversifying the competitive advantage represented by (cost and differentiation) from competitors. From this perspective, the study aimed to identify the dimensions of lean production and its impact on achieving a competitive advantage. To achieve this goal, the dimensions of lean production were studied to determine whether it has a positive or negative impact on achieving a competitive advantage. Therefore, most of the results of previous studies were consistent with the study's objective, which is to identify the dimensions of lean production and their impact on achieving a competitive advantage. Since the cost elements required to implement a lean production strategy contribute to reducing costs through restructuring, reducing costs will result in a superior product. In addition, the alignment between the dimensions of competitive advantage and the advantages of lean production strategy will be highlighted in this study. This study will focus on lean production systems and their benefits, most importantly, the elimination



of costs, waste, and defects in production processes. This will enable survival and growth in the face of intense competition, thereby achieving a competitive advantage for the organization.

Keywords: (lean production, competitive advantage)

المقدمة

تتميز بيئة الاعمال للمنظمات بعدم الثبات والديناميكية اذا يلاحظ في هذه البيئة الزيادة في عدد الشركات بشكل مستمر وكما ان التطورات التكنولوجية وقصر دورة حياة المنتج والزيادة في حدة المنافسة أدت الى وضع المنظمات امام العديد من التحديات لتحقيق أهدافها من البقاء والنمو لدى ادركت المنظمات أهمية الإنتاج الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية التي تواجه بها المنظمات التنافسية . يركز هذا النظام على استخدام الإنتاج الرشيق أي التفرق باتجاه القضاء عل أنواع الهدر وذلك لتطوير العملية الإنتاجية، انتاج منتج اكثر جودة فضلا عن التشغيل بأدنى التكاليف لذلك هدفت الدراسة الى التعرف على الاطار المفاهيم لكل من نظام الإنتاج الرشيق والميزة التنافسية .

المبحث الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة

اولاً : منهجية البحث

1: أهمية البحث

التحدي الذي يواجه جميع المنظمات اليوم هو التغيرات السريعة في الأسواق والتي تتطلب الاستجابة السريعة لهذه التغيرات لذا تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو تحقيق الميزة التنافسية اذا يعد الإنتاج الرشيق من المواضيع الأكثر الأهمية في تحقيق التنافسية من خلال القضاء على الهدر والضياعات ومن خلال ما تقدم تبرز أهمية الدراسة بما يأتي :

أ- دراسة كل من الإنتاج الرشيق والميزة التنافسية



- ب- مدى مساهمة الدراسة في تقليل الهدر والضياع وزيادة الإنتاج من خلال معرفة واقع المنظمات الإنتاجية ومدى تطبيقها التقنيات الحديثة
- ت- تكسب هذه الدراسة أهمية خاصة من خلال محاولة لأثارة اهتمام المنظمات كافة لتناول الإنتاج الرشيق وكيفية توظيفه في تحقيق الميزة التنافسية

: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التي يمكن ايجاده بما يلي :

- أ- التعرف على مفهوم نظام الإنتاج الرشيق وأهداف وفوائد ومبادئ من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة .
- ب- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وخصائصها من خلال الادبيات السابقة .
- ت- التعرف على العلاقة بين تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق ومدى تحقيق ميزة التنافسية .
- ث- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات للقيادات الإدارية في المنظمات العراقية والتي لها الكبر في تحقيق الميزة التنافسية وتحفيزها نحو تطبيق النظام الانتاج الرشيق .

3: مشكلة البحث

التصنيع الرشيق يعد احد الانظمة الانتاجية الحديثة الذي له الدور الكبير في ازالة الهدر في الوقت المطلوب و لإتمام الأنشطة العمليات والإجراءات، ولتحسين تدفق المنتج من خلال ازالة الانشطة غير الضرورية ، وتبسيط الاجراءات ، وتقليل الوقت اللازم للمعالجة مما يضمن وصول المنتج للزبون في الوقت المحدد، ويتضمن التصنيع الرشيق العديد من الادوات التي تستعمل في تحديد الهدر والضياعات والقضاء عليه او تخفيضه قدر الامكان في عملية الإنتاج وبما ان اغلب المنظمات تواجه تحديات عديدة أهمها الميزة التنافسية



وتحسينها من خلال تطبيق نظام الإنتاج الرشيق وعلية يمكن تمثيل مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي (هل ان تطبيق فلسفة نظام الإنتاج الرشيق يحقق الميزة التنافسية) .

4: فرضية الدراسة

يستند البحث على فرضية أساسية مفادها (ان تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق يلعب دورا بارزا في تحقيق الميزة التنافسية) .

5: منهج البحث وأسلوبه

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي وأسلوب الدارسة النظرية من خلال دراسة واستقراء الكتب والاطاريح والرسائل والدوريات العلمية العالمية والعربية المتعلقة بموضوع الدراسة .

ثانياً : الدراسات السابقة

1/ الدراسات العربية

أ- دراسة الطائي والسبعواوي (2012) بعنوان : "دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية" .

تهدفت هذه الدراسة الى الوصول باتجاه إيجاد بيئة تطبيقية مناسبة من اجل تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق والاستفادة بشكل كبير من مزايا هذا التطبيق . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وكان مجتمع الدراسة من الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى . اذ تم اختبار عينة شملت مدير الشركة ومعاونيه ومدراء الخط الأول (مدراء الأقسام والشعب الإنتاجية والإدارية) ، حيث تم توزيع (40) استمارة استبيان على الافراد المستطلع رايبهم . توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرتكزات التصنيع الرشيق وبين الميزة التنافسية على مستوى المنظمة قيد



الدراسة . وتوصلت الدراسة الى تعزيز دور مرتكز تنظيم بيئة العمل على نحو شامل في جميع انحاء المنظمة وذلك لما له من دور كبير في تحقيق الترتيب والتنظيم لموقع العمل وتحقيق انسيابية في العمل إضافة الى المساهمة بشكل فاعل في ضمان انتاج منتجات ذات جودة مناسبة.

ب- دراسة (جبر : 2021) : استخدام أدوات التصنيع الرشيق لتقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية / دراسة حالة في معمل انتجي لتعبئة المياه.

تم تحدد مشكلة الدراسة في السؤال عن دور أدوات التصنيع الرشيق في تقليل الهدر والضياعات في العملية الإنتاجية . وهدفت الدراسة على تحديد مجالات استخدام أدوات التصنيع الرشيق والمنافع المتحققة منها . وكان منهج المعتمد في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لدراسة الفرضية التي نصت على (يؤدي استخدام أدوات التصنيع الرشيق الى تقليل الهدر والضياعات في العملية الإنتاجية وبالتالي خلق قيمة للزبون) . حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان استخدام ادوات التصنيع الرشيق يؤدي الى انتاج منتجات تلبي احتياجات السوق وحسب الطلب وكما ان اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي يجب على المنظمة ان تراعي الاهتمام بجودة المنتج من اجل تلبية رغبات الزبائن وليس التركيز على تخفيض التكاليف .

2- الدراسات الأجنبية :

أ- دراسة (Lewis (2000 بعنوان :

(Lean production and sustainable competitive advantage)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الأثر الذي تركته مبادئ التصنيع الرشيق على المواقف التنافسية للشركات المتبنية بالدراسة ، وكان المنهج المعتمد في هذه الدراسة التي ربطت بين المنهج التجريبي والمنهج النظري عن طريق دراسة الحالة لثلاثة شركات



توريد متوسطة الحجم ، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج كان من ابرزها ان تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق يمكن ان يخلق الموارد الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية وكذلك أيضا ان تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق يمكن ان يحد من قدرة الشركة على تحقيق المرونة على المدى البعيد

ب- دراسة (Forrester ,et. Al , (2010)

(Lean production , market share .and value creation in the agricultural machinery sector in Brazil)

تهدف هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين تبني الإنتاج الرشيق و الحصة السوقية ايجاد القيمة في الشركات العاملة في قطاع صناعة المكائن الزراعية في البرازيل ، استخدمت هذه الدراسة استمارة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من (38) مصنع لصناعة المكائن من الزراعة والتي ظهر من خلال توجهاتها الاستراتيجية تبني الإنتاج الرشيق وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وكان ابرز النتائج ان الإدارة تركز جهودها على تقليل الهدر فقط بينما تطبيق الإنتاج الرشيق يتطلب الجهود على وضع نظام عمل يشجع على إيجاد القيمة ورفع مستوى قدرات العاملين وتأمين المخصصات المالية اللازمة لإحداث التنفيذ .

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: الإنتاج الرشيق Lean production

1- مفهوم الإنتاج الرشيق concept Lean production

ان مصطلح الإنتاج الرشيق تمت اقتراحه من قبل James ,Womack حيث ابتكروا الإنتاج الرشيق في سنة 1990 في كتاب (the Word the change that machine) كوصف نموذج التصنيع الناشئ بواسطة نظام انتاج تويوتا للشركات اليابانية ، ففي عام 1950 كانت سيارات تويوتا هي الرائدة في مجال التصنيع المتقدم والذي يهدف الى



تدنية الموارد المأخوذة من المنتج الفردي الى الانسيابية خلال تكامل عملية الإنتاج بآثاره مفاهيم التخلص من الهدر المطور بواسطة العالم الأمريكي هنري فورد في بداية سنة 1990 فان تويوتا خلق ثقافة تنظيمية والتي ركزت على تحديد النظامي والتخلص من كل أنواع الهدر في عمليات الإنتاجية (الطائي والسبعائي ،2012: 304)، ويشير (chen,2013:389) ان التصنيع الرشيق هو نشاط يكون الهدف الأساسي منه القضاء على الهدر لتقليل التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض الوقت اللازم لأعداد الآلات وتقليل المخزون وتحسين الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية. وعرف (Dilanthi,2014:657) التصنيع الرشيق على انه واحدة من الفلسفات البارزة في مجال التصنيع مع التركيز على التحسينات في عماليتها ويكون التركيز الأساسي لهذا المفهوم في تقليل الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي. ويذكر (Krajewski,2016:228) الإنتاج الرشيق هو أنظمة العمليات التي تزيد من القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المنظمة عن طريق إزالة الهدر والتأخير منها. ويرى الباحثون(Heizer et al.,2017:638) ان الإنتاج الرشيق هو توفير ما يريده الزبون بالضبط وعندما يريد الزبون ذلك، دون هدر، عن طريق التحسين المستمر. إذ يبدأ بتدفق العمل الذي يبدأ بـ" سحب "طلب الزبون . بينما يشير كلا من (Schroeder & Goldstein ,2018:114)هو القضاء المنهجي على الهدر في جميع عمليات الإنتاج عن طريق توفير ما يحتاجه الزبون بالضبط وليس أكثر . والتصنيع الرشيق يركز على تقليل (wastes) والتخلص منها ، ونفس الوقت يسعى الى تحقيق الاستفادة الكاملة من النشاطات التي لا تضيف القيمة (value) من منظور المستهلك والقيمة من منظور المستهلك هي تكافئ اشباع حاجة المستهلك مقابل استعداد المستهلك لتسديد القيمة المستحقة في المنتج او الخدمة (Abdullah,2003: 7) .

استنادا على ما تقدم يمكن القول الإنتاج الرشيق هو فلسفة ومنهجية إنتاجية متكاملة موجهة بطلبات المستهلك وتركز على تقليل الهدر كممارسة بالاعتماد على التحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات من خلال استخدام العديد من الأساليب والأنظمة التي تمكن من



الاستخدام الفعال لموارد المنظمة والتخلص او حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة الى المنتج النهائي والتركيز على الكلفة المنخفضة والجودة العالية والتسليم في الوقت اللازم للمنتج النهائي بهدف الاستجابة للزبون وتحقيق اقصى رضا .

2- أهداف الإنتاج الرشيق objectives Lean production

يسهم التصنيع الرشيق بشكل جدا كبير في تحسين أداء المنظمة عن طريق زيادة قدرتها على تحديد الهدر في الأنشطة والإجراءات والوصول الى الحلول والمعالجات لتخفيضه او التخلص منه وبالتالي ينعكس بشكل كبير على جودة منتجاتها وتحقيق ميزة تنافسية (Andersson et al., 2006:289) (Arnheiter & Maleyeff, 2005:9-10)

: (Kumar, 2014:231-232) ، (Wael,2021:5)

أ- التخلص على الهدر

ب- تخفيض التباين في الطلب، وفي التصنيع، وتباين المورد.

ت- رفع مستوى الجودة تحسين إنتاجية العمل من خلال تقليل الوقت الضائع من الافراد.

ث- تخفيض وقت الانتظار

ج- التأكيد على المرونة في الإنتاج مع الحد الأدنى من كلف التحول إلى عملية اخرى ووقت التحول

ح- تعظيم المخرجات النهائية

خ- الزيادة في الأرباح وتقليل الخسائر في المبيعات

3- فوائد الإنتاج الرشيق Benefits of Lean Production

يساعد تطبيق نظام الإنتاج بالتعامل مع العديد من المنتجات التي تريد المنظمة انتاجها وكذلك يتيح امكانية احداث تغيير وبشكل جدا سريع ومرونة عالية في العمليات الإنتاجية فضلا عن توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف وتقليل الضياعات (صالح



،(2014: 79). ولإنتاج الرشييق له العديد من الفوائد التي يمكن ان يحققها الى المنظمات

ومن ابرز تلك الفوائد واهمها : (stevwnson,1993:707)

(Nahmias,1997:376)Meredith&Shafer,2011:201)

أ- بناء علاقة جيدة بين الافراد العاملين في المنظمة .

ب- تقليل المساحات المطلوبة للتخزين وضمان الجودة والتحسين المستمر

ت- زيادة الحصة السوقية

ث- تقليل أخطاء المعالجات في الطلب

ج- تقليل الكلف عن طريق تقليل الحاجة الى العمل غي المباشر

ح- الانسيابية في الإنتاج

خ- الاستخدام الجيد للالات

4- مبادئ الإنتاج الرشييق Principles of lean production

يعمل الإنتاج الرشييق على دراسة العمليات ويحدد الكلف غير الضرورية والإجراءات الغير فعالة ، إضافة الى مساهمته في تقليل الهدر ويعمل على استمرار تدفق المواد عن طريق نظام الإنتاج في الوقت المحدد لذا تؤكد مبادئ الإنتاج الرشييق على التحسين مستوى النظام اذا يركز على التكامل وكيفية عمل الأجزاء مع بعضها وليس بشكل فردي . يعتمد الإنتاج الرشييق على خمسة مبادئ أساسية يمكن تحديدها بالاتي :

(Womack&Jones,3003:16-26)

Schroeder&Goldstein,2018:115-199

أ- القيمة Value

هي نقطة التي يبدأ بها تحديد القيمة من وجهة نظر المستهلك ، ومن خلال تحديد الأفكار التسويقية ، اذا تعرف القيمة لدى المستهلك ويتم تقديمها في المنتج (السلعة او الخدمة) التي يحتاجها المستهلك في مكان ووقت وسعر يرغب المستهلك في دفعة ، لذا فان القيمة ليست ما تفكر به المنظمة ولكن ما يقوله المستهلك (صوت المستهلك



(وان القيمة غير ثابتة في طبيعتها وتتغير مع مرور الزمن مع تغير تفضيلات الزبائن

ب- تدفق القيمة Value stream

تدفق القيمة يشير الى تسلسل العمليات على طول تدفق من المواد الأولية الى الزبون النهائي ، ويحدد تيار القيمة جميع خطوات المعالجة والمهام التي يتم إنجازها لإكمال المنتجات من البداية الى النهاية

ت- التدفق Flow

يشير التدفق الى احد العوامل المهمة في القضاء الهدر ، وتكمن الفكرة الأساسية هي في تكوين تدفق للقيمة اذ ان المنتج او المواد الخام لن تتوقف ابدا عن التدفق في العمليات الإنتاجية .

ث- السحب Clouds

ويعني انتاج ما يتم سحبه لدى الزبون فقط ، وهو استجابة قصيرة المدى لمعدل الطلب من الزبائن وليس الإنتاج ، وكذلك يشير الى عدم القيام باي عمل حتى تصدر أوامر الزبون ، ويحتاج ذلك الى مرونة كبيرة و اوقات دورة قصيرة من التصميم والإنتاج وتسليم السلع والخدمات .

ج- الكمال Perfection

يتطلب السعي لتحقيق الكمال التحسين المستمر في جميع العمليات الإنتاجية إضافة الى إعادة تصميم جذرية عند الضرورة ، وللقيام بالتحسين المستمر يتم توفير المزيد من القيمة لدى المنظمة في سعيها من اجل تحقيق الكمال للزبون ، وكما يشير الكمال الى توفير منتج (سلع او خدمات) بأسعار مناسبة ، وتسليمها في الوقت المحدد وتلبي حاجات الزبائن .

ثانيا / الميزة التنافسية competitive advantage



1- المفهوم الميزة التنافسية he concept of competitive advantage

يشير مفهوم الميزة التنافسية اهم ما يشغل جميع المنظمات في الوقت الحالي بسبب التغيرات التي تشهدها منظمات الاعمال بسبب التطورات التكنولوجية ، وظهر هذا المفهوم بشكل اكثر وضوح في بداية الثمانينيات ، وتبرز أهمية الميزة التنافسية من كونها المسؤولة عن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والاستمرار في ظل المنافسة مع المنظمات الأخرى التي تقوم بتقديم المنتجات المتماثلة ، ومن وجهة إدارة الاعمال تعد الميزة التنافسية هي تنتج أساسا من القيمة التي تصنعها المنظمة وتقوم بتقديمها الى الزبائن بجانبين الاول : بتقديم منافع منفردة للمنتج الذي تقدمه المنظمة تعوض الارتفاع الكبير في السعر والآخر : هي تكون أسعار المنافسين (porter,1998:8) . ويشير كل من (Heizer&Render,1999:36) هي إيجاد ميزة تستطيع المنظمة من خلالها التفوق على المنافسين ، أي ان الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميز عن المنافسين الآخرين . كما انها تنشأ بوساطة زيادة قيمة المنتجات للزبائن او تقلل من تكاليف المنتجات الى السوق ، أي ان الميزة التنافسية تتحدد من خلال الزيادة في قيمة المنتجات للزبائن وتقليل تكلفة المنتجات وذلك من خلال تقليل سعر المنتجات (Krajewski&Ritzman,1999:141) . كما انها الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال الفوز على منافسيها من خلالها (Macmillan&Tampoe,2000:89) . عرف الميزة التنافسية هي سياسة واداة للتحسين الأداء وكذلك ادارة وتنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي ينعكس هذا على جودة المنتجات المقدمة من المنظمة بحيث تفوق على منافسيها وتزيد من حصتها السوقية للمنظمة وتعظم أرباحها (Ejrami,2016:23) . وعرف الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن المنظمة ما اضافتها لزبائن عن طريق تقديم منتجات بقيم اكبر او أسعار اقل (kaleka&Morgan,2017:25) . وبشكل عام تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على اعتماد استراتيجية التميز وتخلق قيمة إضافية تتميز عن غيره من المنظمات الأخرى بتقديم منتجات ذات منفعة للزبائن ، ولها القدرة على السيطرة على الكل بتقديمها باقل الأسعار إضافة الى سعي المنظمة لرفع مستوى أدائها والتميز والتطوير المستمر (Hamad&Muhammad,2019,82).

استنادا الى ما تقدم يمكن القول ان الميزة التنافسية هي مجموعة من الصفات والقدرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة ما ولا تستطيع أي منظمة من امتلاكها وبالتالي التفوق على باقي المنظمات وحصولها على مركز تنافسي .

2- أهمية الميزة التنافسية The importance of competitive advantage



تعود أهمية الميزة التنافسية الى المنظمة بالمنافع ، وتعتبر كمؤشر إيجابي لتفوق المنظمة على المنافسين من تقديم السلع والخدمات فهي مهمة لأي منظمة تهدف الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والربحية والاستدامة لتفوق على باقي المؤسسات المناظرة لها وتبرز أهميتها من خلال الاتي : (Al-saeedi,2004:43) (Hassanein,2022:55) (Nuruzzaman,2015:236) (Obeidat,2021:199)

- أ- تنمية قدراتها التنافسية تلبي حاجات ورغبات الزبائن .
 - ب- تعتبر قوة لمواجهة تحديات السوق والشركات المناظرة لها .
 - ت- توفير الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية .
 - ث- التحسين المستمر في المستقبل لانها تتصف بالديمومة والمحاكاة والقوة وصعوبة تقليدها .
 - ج- امتلاك مقدرات جوهرية تمكنها من الاستجابة الى التكيف والتغير واستغلال الفرص
 - ح- الاهتمام بالتقنيات الخارجية والداخلية في المنظمة والاعتماد عليها في جذب العاملين الجدد والتعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد أي القدرات التي يمكن ان تؤدي الى مزايا تنافسية للمنظمة وبعد ذلك يتم تطويرها .
 - خ- تحقق الفعالية التنظيمية وضمان والابتكار والجودة الإدارة الجيدة
- 3- خصائص الميزة التنافسية Characteristics of competitive advantage - ولكي يتم التعرف على الفوائد التي من الممكن ان نجنيها من التطبيق الفعلي لمفهوم الميزة التنافسية علينا الاخذ بنظر الاعتبار وجود التناسق في كل المنظمة ومن خلال تركيز الجهود المنظمة بالاهتمام بالزبائن والاحتفاظ بهم ، تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص واهمها.(بني حمدان & ادريس ،2007: 356)
- (بن ناقلة & عرابية ،2004 : 516) (Porter,1993:85)
- أ- ان يكون العمل بها بصورة مستمرة وليس لفترات زمنية معينة أي ان المنظمة تتجهج فكرة الميزة التنافسية لكي تعطي الميزة التنافسية نتائج إيجابية .



- ب- تكون قادرة على الموائمة بين ما تملكه المنظمة من إمكانيات وموارد وبين إيجاد الفرص لنجاح ضمن البيئة التي تعمل بها .
- ت- الميزة التي تعمل بها المنظمة تكون نابعه من البيئة الداخلية للمنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات تكون لديه القدرة في تحقيق قيمة للمنظمة معينة .
- ث- تكون الميزة التنافسية قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في العالم والتي تستغلها المنظمة تبين فيها قدراتها التي تتمتع بها وما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانيات .
- ج- تتمتع الميزة التنافسية بقدرة عالية من المرونة .
- ح- تستطيع المنظمة الاستمرارية في تحقيق الأهداف التي رسمتها الإدارة من خلال الميزة التنافسية .
- خ- ان الميزة التنافسية هي نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- د- الميزة التنافسية تؤثر على المستفيدين وأدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للتعامل معها .
- ذ- إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية وخصوصا من تقليد المنافسين .
- هـ - تكون الميزة التنافسية حاسمة استباقية أي تمنح الاسبقية والتفوق على المنافسين
- استناد الى ما تقدم يمكن القول بان الميزة التنافسية هي رؤية بعيدة المدى في رسم الخطط الاستراتيجية من خلال قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية وهذا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها التي تطمح في الوصول اليها محققة الابتكار والنمو الاقتصادي

المبحث الثالث

اثر تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق على تحقيق الميزة التنافسية

يتضمن هذا المبحث توضيح العلاقة النظرية التي تربط متغيرات الدراسة مع بعضها ، ان الهدف من الإنتاج الرشيق تحديد الهدر والضياعات أي التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة الى العملية الإنتاجية اذا يركز هذا النهج على التخلص من جميع الأنشطة الزائدة التي لا تضيف قيمة ويمكن ايجادها في اي وقت واي مكان . في الواقع ان الإنتاج الرشيق هو نظام



أساسي بلغة بسيطة يساهم في تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتخلص من الهدر وبالتالي يزيد من تحقيق الميزة التنافسية من ناحية ومن ناحية أخرى على الرغم من انه يقدم رؤية متكاملة ويحدد الأنشطة الغي ضرورية في عمليات المنظمة الا ان مسح الادبيات حول الإنتاج الرشيق في دعم الميزة التنافسية التي تميزه بها المنظمة من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة مع المنظمات التي تكون مناظرة لها وجب الحاجة الى الاستخدام المشترك الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية كما ان تحديد الهدر لإزالة الاختناقات أو تقليل النفايات أو التخلص منها يتم استخدامه لتحديد الأسباب الجذرية وتوفير تحسينات للعملية. يتم بعد ذلك تنفيذ هذه التحسينات وفقاً لخطة التنفيذ التي تتكون من الخطوات والإجراءات التفصيلية اللازمة لتحسين عملية الإنتاج (Alzubi et al 2019: 3).. كم إن اكتشاف عنق الزجاجة في التصنيع هو المفتاح لتحسين كفاءة الإنتاج واستقراره من أجل تحسين يؤكد القدرة على حقيقة أن الهدف من الكشف عن عنق الزجاجة هو القضاء على النفايات بهدف نهائي هو تعزيز الإنتاجية الإجمالية (Röhling , 2020 : 4) .

استنادا الى ما تقدم يمكن القول بان الإنتاج الرشيق هو نشاط يكون الهدف الأساسي منه القضاء على الهدر والضياعات من اجل تقليل التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض الوقت اللازم لأعداد الآلات وتقليل المخزون وتحسين الإنتاجية بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعتبر كانها ميزة تنافسية تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى التي تكون مناظرة لها في تقديم السلع او الخدمات ودعم القدرة التنافسية (chen,2013:389).

المبحث الرابع

يتضمن هذا المبحث عرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الدراسة ، فضلا عن

اهم التوصيات المقترحة

أولا / الاستنتاجات

1- تعد فلسفة الإنتاج الرشيق من اهم مبادئ الإدارة الإنتاجية والخدمية المطبقة اليوم

حول العالم كمدخل لتحسين كفاءة العمليات في الشركات .

2- تمثل الهدف الرئيسي لفلسفة الإنتاج الرشيق في القضاء على جميع اشكال الهدر

والضياعات .



- 3- الميزة التنافسية مفهوم مركب يحتاج الى فهم جوهره والافتتاع بالإمكانيات والموارد التي تقدمها في مجال التنافسي ، واستغلال الموارد والكفاءات بشكل مناسب والوليف بينهما بطريقة اكثر فاعلية يؤدي الى انشاء مزايا تنافسية حاسمة.
- 4- المحور الأساسي في فكر إدارة المنظمات الجديدة هو خلق الميزة التنافسية واتباع فلسفة الإنتاج الرشيق بشكل فعال وهو احد الدعامات والركائز الأساسية.
- 5- ان فهم المنظمة لسوقها وخصائصها يساعد في تطبيق الإنتاج الرشيق واقتناص الفرص المتاحة واليات استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا/ التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بتحديد الأنشطة الغير ضرورية من خلال تهديد الهدر في المال والوقت والعمل على التخلص منها من خلال تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق
- 2- اشارت الدراسات السابقة ان تطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق تدعم الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف والتخلص من الهدر والحفاظ على الطاقة مع المحافظة على جودة المنتجات .
- 3- على إدارة المنظمات تبني التطبيق الجيد والسليم لتطبيق فلسفة الإنتاج الرشيق والعمل على ضمان نجاح هذا تطبيق لان له الدور الكبير في تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية .
- 4- العمل على إقامة دورات تدريبية خاصة للإدارات العليا والوسطى في الشركات الإنتاجية حول فكرة تطبيق الإنتاج الرشيق .
- 5- يجب على مدراء المنظمات اجراء تحليلات البيئة الداخلية والخارجية والاستفادة منها لتطبيق الإنتاج الرشيق وتطوير المنتجات واستغلال الفرص المتاحة

المصادر

اولاً / المصادر العربية



- 1- جبر ، حنان صالح ، استخدام التصنيع الرشيق لتقليل الهدر والضياع في العملية الإنتاجية ،(2021) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد (5) العدد (3) .
- 2- السمان ، ثائر احمد سعدون ،2008،"التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق واثريهما في تعزيز الأداء العملياتي دراسة تطبيقية في مجموعة من مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل " ، أطروحة دكتوراه غي إدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق .
- 3- صالح ، صباح فوزي (2014) الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في الشركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير محاسبة منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية في غزة ، فلسطين .
- 4- الطائي ، بسام منيب علي ، والسبعلاوي ، اسراء عبدالله قاسم (2012) . دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة / دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 16(4),300-320 .
- 5- بني حمدان ، خالد محمد طلال ، ادريس ،وائل محمد (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية : منهج معاصر .دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 6- بن ناقلة ،قدور ، عرابة ، رايح (2004، ديسمبر) . التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميز تنافسية . ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية الواقع والتحديات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الشلف ، 14-15 ديسمبر 508-523.



ثانيا / المصادر الانكليزية

- 1- Chen, James C., Cheng, Chen-Huan., Huang, Potsang B., (2013). "Supply chain management with lean production and RFID application: A case study", Expert Systems with Applications, Vol. (40), issue. 9.
- 2- Krajewski, J., Malhotra, M., & Ritzman, B. (2016). Operations Management :Processes And Supply Chains (12thEd). Pearson Education Limited.
- 3- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (12th Ed). Pearson Education, Inc.
- 4- Schroeder, R. G., & Goldstein, S. (2018). Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases (7th Ed). McGraw-Hill Education.
- 5- Abdullah, Fawaz, (2003), Lean Manufacturing: Tools and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel, Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of School of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh.
- 6- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM , six sigma and lean. The TQM Magazine, 18(3), 282–296.
- 7- Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. The TQM Magazine, 17(1), 5–18.
- 8- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2009). Operations management. New Age International (P) Ltd.



- 9- Dilanthi, M. G. S. 2014. Empirical Progrrrsion of Lean Manufacturing :Literature Review. International Journal of Engineering Research, 3(11),677-661.
- 10- William J. Stevenson, 1993, "Production & Operations Management",4th.ed, Irwin Inc.,USA
- 11- Meredith, Jack R. & Shafer, Scott M., (2011). Operations Management (International Student Version), Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- 12- Wael, Ben Yato, 2021, The Role of Lean Production in Reducing Waste in Productive Institutions, Case Study of the Milk Brood Corporation - M'sila, Master's Thesis in Facilitation Sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University in M'sila, Algeria.
- 13- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). **Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation: Revised and Updated.** Free Press.
- 14- Schroeder, R. G., & Goldstein, S. (2018). Operations McGraw-Hill Education.
- 15- Porter ,Michal , “ competitive Advantage : creating and Sustaining Superior performance” , 1998.
- 16- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S,2016, The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. Procedia Economics and Finance, 36: 22-28
- 17- Krajewski , J., L., & Ritzman , P., L ., 1999 , operations Management , 5th,Ed., Pearson Prentice Hall , U.S.A.



- 18- Kaleka, A., Morgan, N. a. ,2017, Which Competitive Advantage (s) Competitive Adnantage-Market Performance Relationships in International Markets. Journal of International Marketing, 25(4), 25-49.
- 19- Heizer ,J., & Render, B., 1999 , Principles of Operations Management, 3rd.Ed., prentice Hall, U.S.A.
- 20- Hamad, Mona Kamel Hamad and Muhammad, Marwa Adnan, 2019, The role of corporate governance in achieving the competitive advantage of Iraqi banks, an applied study, and foresight for research and studies, Development Journal, Issue: 7, Volume: 4.
- 21- Lewis, A. (2000). Lean production and sustainable competitive advantage, International Journal of Operations & Production Management, 20(8), 959-978.
- 22- Forrester, P.L.; & Shimizu, U.K.; Meier, H.S.; & Arturo, J.; & Reyes, G.; & Basso, L.S. (2010). Lean production, market share and value creation in the agricultural machinery sector in Brazil, Journal of Manufacturing Technology Management, 21(7), 853-871.
- 23- Al-Saeedi, Yarub Adnan Hussein, 2004, Analyzing the Strategies of the Customer Value Matrix as an Introduction to Achieving Competitive Advantage - An Analytical Field Study in a Sample of First Class Hotels in Baghdad, Master Thesis, Business Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad
- 24- Hassanein, Amr Mohamed, 2022, The Impact of Creative Capabilities on the Relationship between Strategic Thinking and Achieving Competitive Advantage in Container Handling Terminals in the Arab Republic of Egypt, PhD thesis, in Business Administration, Graduate School of Management, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt.



- 25- Macmillan, H. & Tampoe, M., (2000). Strategic management, process, content, and implementation, Oxford Publication press.
- 26- -Porter, 1993"Competitive Advantage of Nations", Inter Edit
- 27- Obeidat, A. M. (2021). E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage. Ilkogretim Online, 20(5)
- 28- Nuruzzaman, M. (2015). Improving competitiveness in manufacturing wholesaling-retailing supply chains. In Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics. Emerald Group Publishing Limited.
- 29- Röhling, T. (2020). *Application of Lean Manufacturing and Theory of Constraints to the service sector* (Bachelor's thesis, University of Twente)
- 30- Alzubi, E., Atieh, A. M., Abu Shgair, K., Damiani, J., Sunna, S., & Madi, A. (2019). Hybrid integrations of value stream mapping, theory of constraints and simulation: application to wooden furniture industry. Processes, 7(11), 816.