

تطبيق مدخل التصنيع المتسارع في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة في فندق (INTER) - قطاع خاص - بغداد

أ.م.د. رغد يوسف كبرو

salam_jarjis@yahoo.com

كلية العلوم السياحية - الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق

المستخلص

تعمل المنظمات الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء ضمن عالم التنافس العالي، ولكي تكون الشركة في موقع قيادي في السوق العالمية لابد ان تطور افكاراً وأساليب جديدة في أداء عملياتها. لذا بدأت المنظمات بتطبيق مدخل التصنيع المتسارع الذي يعتبر استراتيجية التصنيع على مستوى المؤسسة (Level Manufacturing Strategy) التي تنفذ لغرض انتاج منتجات جديدة في ظل التغيير السريع للسوق وبذلك فهو يعكس قدرة المنظمة على ان تكافح في البيئة التنافسية المحكمة بالتغيير المستمر. تضمنت الدراسة الجانب النظري والجانب التطبيقي، اذ تم استعراض ما يتعلق بالتصنيع المتسارع في عناصر أساسية والـ (5Cs) التي بموجبها يتم تنفيذ هذا المدخل، وارتباط التصنيع المتسارع بمرحلة الإنتاج لتحقيق الميزة التنافسية للشركة. في حين تضمن الجانب التطبيقي استخدام أسلوب دراسة الحالة باعتماد قائمة الفحص لقياس حجم الفجوة لغرض اختبار مستوى الخدمة المقدمة في فندق (Inter) ولتشخيص أهم المعوقات التي تميل في تطبيق مدخل التصنيع المتسارع، كذلك تم استخدام قائمة الفحص الخاصة بقياس حجم الفجوة للمتغير الثاني (الميزة التنافسية) لغرض تشخيص مستوى تنافسية الفندق بين الفنادق الموازية له من حيث مستوى تقديم الخدمة. وخرجت الدراسة بأهم الاستنتاجات التي تضمنت عدم توفر قاعدة بيانات في الفندق خاضعة للتحليل لغرض تشخيص الفجوات الحاصلة في مستوى الأداء، وعدم وضع رؤية مستقبلية للخطط التي يجب تنفيذها من قبل الإدارة العليا لتحقيق الميزة التنافسية للفندق، وكانت أهم التوصيات تشكيل فريق عمل متخصص في مجال إدارة العمليات ليرتقي بأساليب تنفيذ العمل والاستعانة بالمختصين في إدارة الجودة لرفع مستوى أداء الفندق. الكلمات المفتاحية: التصنيع المتسارع، الميزة التنافسية.

The Application of Agile Manufacturing Approach to Improving the Competitive Advantage - A Case Study in INTER Hotel -Private Sector - Baghdad

Assist. Prof. Dr. Raghad Y. Gabrow

salam_jarjis@yahoo.com

College of Tourism Sciences - Al-Mustansiriyah University, Baghdad - Iraq

Received 9/8/2020

Accepted 1/9/2020

Abstract: Both products or services organizations work in high level competitive world. To be in a leading position in global market, a company must develop new models and new approaches in its processes' performance. Therefore, manufacturing organizations started to apply the Agile Manufacturing approach which implements manufacturing strategy on the organization level (Level Manufacturing Strategy) to produce new products for a rapid changing market, which reflects the capacity of the organization to strive in the competitiveness environment that is governed by continuous change.

This study includes two sections: theoretical and applied sections. which with regard to accelerated manufacturing in basic elements and the (5Cs) under which this approach is implemented, and the association of accelerated manufacturing with the production flexibility to achieve the company's competitive advantage, have been reviewed in the theoretical section. While the practical section

included the use of case study method by adopting checklist approach to measure the size of the gap for testing the level of service provided at the Inter Hotel and to diagnose the most important obstacles that tend to occur in the accelerated manufacturing approach. So, the researcher used a checklist to measure a gap size to the second variable (competitive advantage) to diagnose the competitiveness level of the Inter Hotel among other hotels. It appears that there is no database used in the hotel to analyze the gaps in performance level, so the hotel doesn't have a future vision to make plans by top management to attain the competitive advantage. The most important recommendation of the study is to have work team specialized in operations management in place to promote work styles based on quality management to raise the performance level in the hotel.

Keywords: Agile Manufacturing, Competitive advantage.

المقدمة

ان التصنيع المتسارع (Agile Manufacturing) نظام يستخدم في ادارة المؤسسات المعتمدة على البرمجيات، وان الشركات التي تتبنى موضوع التسارع (Agility) ينتج عنها الحصول على منتجات وخدمات تحقق ثلاثة عناصر اساسية هي:

1. تحقيق التكامل ما بين: المنظمة، الافراد والتكنولوجيا

Integrating: Organization, People and Technology

إن المؤسسة التي ستقرر تطبيق نظام التصنيع المتسارع لا يمكنها انجازها مالم يتحقق التكامل ما بين مصادره الرئيسية الثلاثة في ظل نظام متناسق ومتداخل (Coordinated and interdependent). وعندما يتم تنفيذ الـ (Agility) فان هناك متطلبات اساسية لا بد ان تقود المنظمة الى تحقيق التنافسية لتتفوق على منافساتها من الشركات، تتمثل هذه المتطلبات بـ:

1. الهياكل الادارية والمنظمية المبدعة (Innovative Management structure)

2. قاعدة المهارة، والقدرة على اكتساب المعرفة، والافراد المتمكنين.

3. التكنولوجيات المرنة والذكية (Flexible and Intelligent Technologies)

وقد اعتمد الجانب العملي للدراسة على استخدام قائمة الفحص لغرض قياس الفجوة (gap) الحاصلة في امكانية تطبيق الـ (Agility) في موقع البحث فندق / Inter قطاع خاص / بغداد لغرض تحسين تنافسية المؤسسة المبحوثة. وقد كانت اهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث استناداً للجانب التطبيقي هو عدم قدرة الفندق في تحقيق اهم متطلبات التصنيع المتسارع وهي الاستجابة السريعة تجاه المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة المتمثلة بالمنافسين. وطرح البحث اهم التوصيات التي تمثلت بضرورة تأهيل وتدريب المستويات التنفيذية في الفندق ليصل الى التنافسية المطلوبة.

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تمحورت مشكلة البحث حول الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق مدخل (التصنيع المتسارع) الذي ينطبق على المؤسسات الخدمية والانتاجية. وتم اختيار (فندق Inter) قطاع خاص في مدينة بغداد ليتم قياس الفجوة الحاصلة في الكيفية التي يطبق بها الـ (Agility) لتحقيق التنافسية مع بقية الفنادق التي تقدم الخدمة والتي تكون منافسة لهذا الفندق. قسمت المشكلة الى قسمين:

1. ان الـ (Agility) لم يتم تنفيذها بالاستناد الى المعايير الدولية والمقاييس التي يتم تنفيذها في فنادق الـ (****)، اذ لم يتم تطبيق الالية الصحيحة التي تؤدي الى تحقيق التميز في اداء الفندق.

2. ان التنافسية المتحققة لدى الفندق/ موقع البحث لم تستند الى التقييم والتحليل الفعلي الذي يقاس به اداء الفندق للارتقاء بمستوى الفقرات المثبتة بالمقياس الذي يقاس به اداء الفنادق ذات المستوى التنافسي العالمي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل بالإمكان تطبيق مدخل التصنيع المتسارع في فنادق القطاع الخاص في مدينة بغداد/ ومن ضمنها فندق Inter موقع البحث؟

2. هل لدى الفندق (موقع البحث) الية معتمدة لقياس سرعة الاستجابة للتغير في طلبات الزبون قياساً بباقي الفنادق المنافسة لفندق (Inter)؟

3. هل لدى فندق (Inter) مقياس معين لقياس سرعة الاستجابة لمتغيرات الطلب في السوق؟

2. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تعريف ادارة الفندق حول ماهية التصنيع المتسارع الذي أصبح العامل الاساس في تطوير تقديم الخدمة في فنادق الدرجة الـ(****)، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات التي تمكن المؤسسة/ الفندق موقع البحث من التعرف على المقياس الذي سيوضح الفجوة الحاصلة في ادائه بشكل عام.

3. اهداف البحث

تتضمن اهداف البحث عدة فقرات:

1. توجيه ادارة الفندق حول تفعيل استخدام الـ (Checklist) لقياس الفجوة الحاصلة بالأداء.
2. كيفية وضع الاساس الصحيح للشروع في تنفيذ مدخل التصنيع المتسارع للفندق/ موقع البحث.
3. كيفية توظيف العناصر الاربعة المهمة في تحقيق الية تنفيذ التصنيع المتسارع المتمثلة بـ:
 - أ. تكنولوجيا المعلومات (IT)
 - ب. شركاء المؤسسة والمساهمين بها
 - ت. الثقافة والمعرفة
 - ث. التعديل المستمر لتصميم الخدمة

4. مجتمع البحث

تم اجراء الجانب العملي في فندق (Inter)/ قطاع خاص في مدينة بغداد.

5. الاساليب المستخدمة في الجانب العملي

تم استخدام (قائمة الفحص Checklist) بنوعين:

1. قائمة الفحص الاولى/ لقياس المتغير الاول وهو الـ (Agility) التي تم اعتمادها.
2. قائمة الفحص الثانية/ التي تم اعتمادها لقياس الفجوة الحاصلة لمتغير التنافسية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

1. التصنيع المتسارع

1.1. مصطلح التصنيع المتسارع: (Agile Manufacturing term)

تعني كلمة (Agility) انها (Able to move quickly and easily) وقد ورد معناها على انها كلمة تعني: خفة الحركة، النشاط، الرشيق. (المورد، 1976، ص 34)

وفي قاموس (An English- Reader's Dictionary) فان المعنى في هذا القاموس يدخل في مفهوم التصنيع المتسارع مباشرة اذ انه ورد كالاتي: (Adj. of Living things) اي انه صفة تستخدم للأشياء الحيوية ويربط القاموس ذلك بالـ (Agile) على انه يعني: (Quick- Moving, Active)

(An English Reader's Dictionary, 1976, p:8)

وقد وضح قاموس (المورد، 1976) معنى (Living) على انه: حي، فعال، قوي، مستقر، متعلق وملائم للحياة (المورد، 1976: 535) وهذا المعنى يقودنا الى السؤال:

1.2. ما هو التصنيع المتسارع: (What is the Agile Manufacturing)

التصنيع المتسارع هو مدخل معاصر وحديث يعتبره بعض المتخصصين بمثابة الاستراتيجية التي يستخدمها المصنعون لغرض الاستجابة بسرعة (respond quickly) للتغيرات الحاصلة في حاجات الزبون (Customer needs) والطلب في السوق (Market demands). (www.optiproerp.com, 2020, p:1)

وان التصنيع المتسارع ينفذ مدخلاً مهماً لتطوير تنافسية الشركة او المؤسسة بما يواكب التحرك السريع نحو موقع السوق، اذ ان هذا النوع من المداخل يركز بشكل كبير على الاستجابة السريعة للزبون باعتماد السرعة التي يمكن تنفيذها بواسطة الـ (Agility) باعتماد الميزة التنافسية القاعدة الاساسية في الانطلاق نحو التنفيذ.

ان مؤسسة التسارع (Agile company) يمكنها ان تتموقع بموقع السوق الافضل لاقتناص الفرص في كسب الزبون عن طريق الاستجابة الى التغيرات السريعة في طلباته.

(www.Leanproduction.com, 2019, p:1)

ويوصف المصنع الذي ينفذ مدخل التصنيع المتسارع بـ (المصنع المتفوق) (super factory): اذ ان هذا النوع من المصانع يعتبر التصنيع المتسارع: هو القدرة على تحقيق التحول السريع ما بين اتجاهين:

- المصنع
- وبين مختلف الاجزاء الآلية (التجميعية) الاخرى (Assemblies)

وقد أصبحت مسألة (التحول السريع) هي الصفة الملازمة للمصنع الذي يطبق التصنيع المتسارع، اذ ان الـ: (Rapid changeover) يتمثل بالقدرة على التحرك او التحول في عملية تجميع منتج واحد الى تجميع منتج مشابه او انتاج منتج جديد بأقل تقلص ممكن في الادوات والوسائل المستخدمة في التجميع التي يطلق عليها (Tooling) يضاف لها الاعتماد الكبير على الـ (software) (كبرو، 2017: 32-33)

ويطبق مصطلح (التصنيع المتسارع) في المنظمات التي تعمل باستمرار على تشكيل وخلق العمليات، الادوات، وبرامج التدريب لكي تتمكن من الاستجابة السريعة (respond quickly) لحاجات الزبون والتغيرات الحاصلة في السوق (Market changer) والتي من خلالها ستنفذ الرقابة بشكل محكم على التكاليف والجودة. (1, p: en.wikipedia.org,2020)

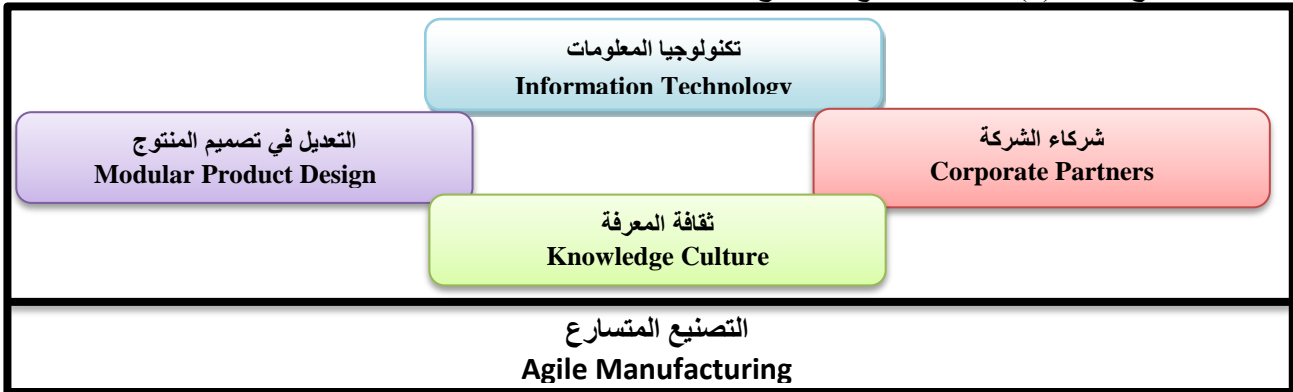
وفي المنظمات التي تعتمد على العمليات المتسارعة (Agile process) لا يكون التركيز محددًا فقط على المدخلات الكمية لكنه يركز بشكل اكبر على مقاييس الجودة، المخاطر، والفرص، والافتراضات المرتبطة بالخطة، ويتم التأكيد على التعامل بشفاافية مع المساهمين فضلاً عن تحمل المسؤولية في تنفيذ فقرات الخطة لدعم العملية التي سيتم تعزيزها بشكل رئيسي بالاتصالات المفتوحة (open communication) هذا الاتجاه سيعزز من عملية المشاركة التي ستخلق التوجه الاوسع لما يطلق عليه بـ: (اعادة التوافق الافقي المستمر) (Continuous horizontal reconciliation) ما بين المساهمين واصحاب رؤوس الأموال من جهة ومن جهة اخرى تحقيق (التكامل العمودي) (Vertical integration) كل من توجهات المنظمة: الاستراتيجية، التكتيكية والعملياتية التي ستحقق المرونة في التعامل مع الخزين وتوسيع امكانية المنظمة في عمليات التنبؤ مما سيؤدي الى تحقيق التوازن ما بين (التخطيط الاستراتيجي) و (التخطيط العملي) في الحالات والاحداث غير المتنبأ بها التي قد تتعرض لها المنظمة. (p: 3-4www.optiproerp.com,2020).

1.3. العناصر الاساسية للتصنيع المتسارع

هناك اربعة عناصر اساسية تركز عليها المنظمة لتفعيل مدخل التصنيع المتسارع عند تنفيذه تتمثل بـ:

- التحديث المستمر في تصميم المنتج (product design)
- تكنولوجيا المعلومات (يتم اعتماد الأتمتة لتحقيق الاستجابة السريعة وجمع المعلومات التي من خلالها ستحقق المنظمة القفزات السريعة التي تمكنها في تنفيذ طلبات الزبائن).
- شركاء الشركة (corporate partners): هذا العنصر يتمثل بخلق التحالفات الافتراضية قصيرة المدى (Creating virtual short-term alliances) مع بقية الشركات، هذا العنصر سيمكن الشركة من تحسين قدرتها في تقلص الوقت اللازم بالتوجه الى السوق لاختيار تقسيمات المنتج.
- ثقافة المعرفة (Knowledge culture) وهذا يعني ان تقوم الشركة بتنفيذ البرامج التدريبية التي تعتبر بمثابة الاستثمار لتحقيق الثقافة التي تدعم التغيير السريع والاستمرار بالتكيف مع التغييرات الحاصلة. (www.Leanproduction.com,2019,p:2)

ويوضح الشكل (1) ان بناء التصنيع المتسارع يعتمد على العناصر الاساسية الاربعة انفة الذكر.



شكل (1): العناصر الاساسية للتصنيع المتسارع

Source: www.Leanproduction.com, (2019), "Agile Manufacturing".

1.4. الـ (5Cs) للتصنيع المتسارع (The 5Cs of Agile Manufacturing)

وضحت (كبرو، 2017، ص 53-59) في كتابها الموسوم: "التصنيع المتسارع: المتطلبات والمرتكزات في سوق المنافسة العالمية" ان الشركة عندما تقرر الشروع بتطوير الـ (Agile) لابد ان تضع ضمن خطتها انها تعمل في بيئة يحيطها التغيير وتحتاج الى التسليم السريع (Embrace change and Rapid Delivery) ويمكن اعتبارها مسؤولة تتخوف منها اي منظمة من المنظمات.

لذلك لابد ان تتبنى الشركة خمسة مجالات رئيسية في عملية تطوير الـ (Agile) المتمثلة بالفقرات التالية:

أ. الشجاعة والجرأة (Courage)

ب. سياق العمل (Context)

ج. اتجاه او مجرى العمل (Course)

د. الاسلوب (Cadence)

هـ. الكلفة (Cost)

وفيما يلي شرح لما يتعلق بالفقرات الخمسة اعلاه:

أ. الشجاعة والجرأة (Courage)

ان تحقيق النتائج المرجوة التي لا بد ان تكون بمستوى جيد لا بد ان يتم عندما يكون لدى الشركة: الخبرة، العمل بجدية (Hard work)، عدم الخوف من الفشل خاصة في فترة مبكرة من البدء في المشروع، وعند الشروع في نظام الـ (Agile) قد تحدث بعض الاخفاقات ضمن نطاق محدد. مما يستدعي من الشركة اجراء ما يطلق عليه بـ (اعادة التقييم) (Reevaluating) الذي يتضمن:

أ. اعادة او تكرار التعلم (Iteration to Learn)

ب. اجراء التعديل (Adjust)

ت. تحقيق الاستقرار (Stabilize)

وتكمن الجرأة في تطبيق الـ (Agile) باتجاه الرغبة في تحقيق التغيير الايجابي لمواجهة كل ما هو تقليدي وهذا ما يطلق عليه بالمخاطرة (Risky).

ب. سياق العمل (Context)

اطلق (Holler) تسمية (القوة) الواجب توفرها لدى الشركة التي ستنفذ الـ (Agile) لغرض استخدامها في توجيه القرارات المتعلقة بالأعمال وسياقات العمل في المشروع التي تتضمن الاجابة على الاتجاهات التالية:

- ما هي الرؤية التي يقوم عليها المشروع.
- ما هي الاهداف الرئيسية وموجهات الاعمال الخاصة بالمشروع؟
- ما هي القيم التي توجه المشروع الرئيسي وقرارات المنتج؟
- ما هي توقعات من يقوم بإدارة المشروع والمساهمين فيه؟
- بالإضافة الى ان هناك اسبقيات لا بد من تحديدها لإنجاز المنظمة لمهمتين ضروريتين هما:
- ادارة الصراع.
- وادارة التفاوض.

ج. اتجاه او مجرى العمل (Course)

هناك مكونات اساسية يطلق عليها المكونات الحاسمة (Critical Components) تدخل في عملية تخطيط التصنيع المتسارع المستخدمة في قياس التقدم المتحقق تتمثل بـ:

- أ. تثبيت الفترة ما بين عمليتين التي يطلق عليها بـ (Milestone)
- ب. تحديد التكرار الحاصل في مراحل العملية (Iteration)
- ت. الخطط المعلنة (Release Plans)
- ث. مراجعة الاهداف اسبوعياً
- ج. الادارة الشاملة في تحقيق التوافق (Reconcile overall Direction)
- ح. محاولة تصحيح كافة الاخفاقات الحاصلة.

د. الاسلوب (Cadence)

ان الـ (Cadence) كمصطلح استخدم لأول مرة عند تطبيق الـ (Agile) في الشركات التي تعتمد على البرمجيات ومواقع الانترنت في توجيه تشكيلات الشركة، اذ انه يتم اعتماده من قبل فرق العمل في:

- أ. تسليم العمل
- ب. اجراء الاختبارات
- ت. تطوير البرمجيات.

هـ. الكلفة (Cost)

يتم استخدام ما يطلق عليه بنموذج الكلفة (Cost-Model) لمعظم مشاريع الـ (Agile) اذ انه يتسم بالسهولة والبساطة خاصة عند حدوث اي تغييرات في الامور المالية.

1.5. فلسفة التصنيع المتسارع

تقوم فلسفة التصنيع المتسارع على الفقرات التالية:

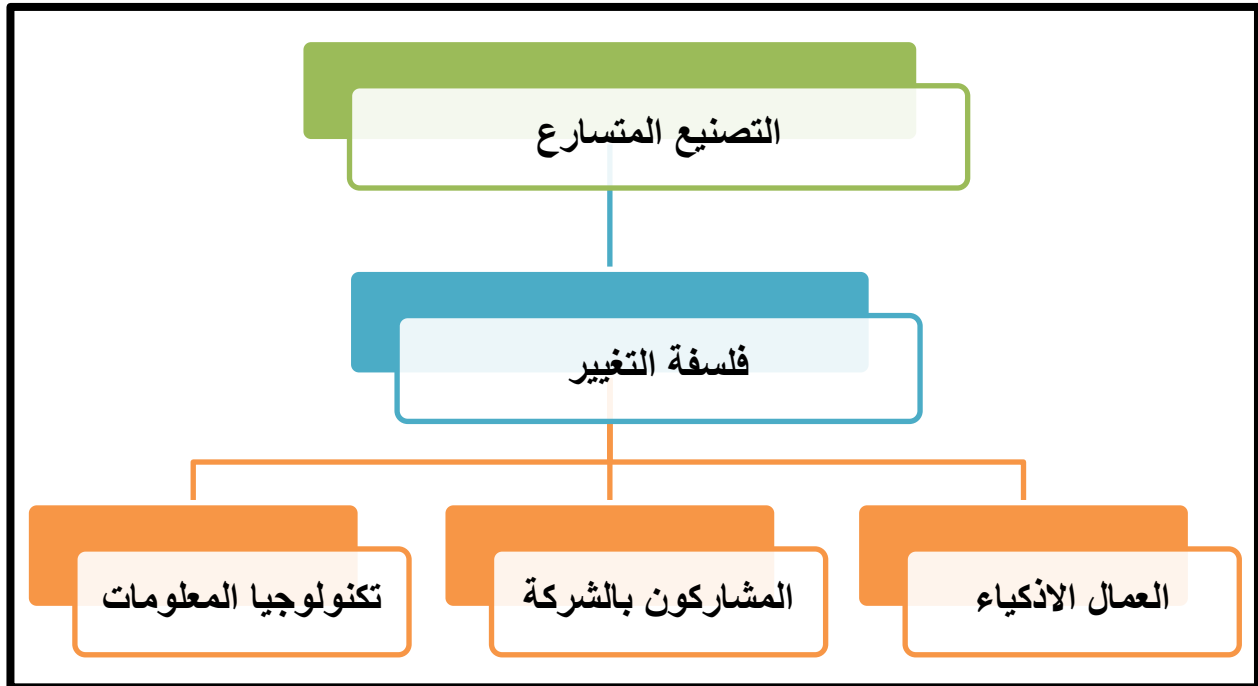
- أ. الميزة التنافسية التي يتم توجيهها من خلال الهياكل التنظيمية الملائمة ذات القدرة على الاستجابة الفعالة.

ب. الاعتماد على خبرات العمل (work practices) التي تشكل جزءاً من فلسفة الـ (Agile).
ت. ان فلسفة التصنيع المتسارع تؤدي الى تحقيق تنافسية المنظمة والتي تكون متأية من:

- المهارات.
- المعرفة.
- الذكاء.
- الخبرة.

كذلك فان فلسفة التصنيع المتسارع تقوم على (فلسفة التغيير)، اذ ان فلسفة التغيير تعتبر من الدعامات الاساسية للـ (Agility) والتي تعتبرها بعض الادبيات على انها مكونات التصنيع المتسارع التي تتضمن:

1. التعاون ما بين العاملين والمساهمين واصحاب رؤوس الاموال.
2. تكنولوجيا المعلومات.
3. مفهوم العمال الازكياء (Intelligent worker concept). (Kovach et al,2005, p:3). ويمكن توضيح المكونات اعلاه بالشكل (2).



شكل (2): مكونات فلسفة التصنيع المتسارع

Source: Kovach, (2005), "The house of Competitiveness", Journal of Industrial Technology, Volume 21, July (2005).

وقد وضع (Fountain,2017, p: 4-2) في دراسته الموسومة:

"The Comprehensive guide to Agile Manufacturing"

ان هناك اسباب عديدة تدفع المنظمة الى تطبيق التصنيع المتسارع ومن بين تلك الاسباب هو جعلها قادرة على التحرك بسرعة وبسلاسة عند الاستجابة الى التغيير الحاصل في طلبات الزبون.

وبناء على ذلك فان (Fountain) يحدد اتجاه الـ (Agile) على انه (قدرة الشركة على تحقيق البقاء ومن ثم تحقيق النجاح في ظروف غير متنبأ بها وخاصة (التغير غير المتنبأ به)) (Unpredictable change) من خلال التفاعل السريع مع تلك التغييرات والتفاعل الفعال مع التغيير الحاصل في الاسواق.

ان التصنيع المتسارع كما وصفه (Fountain) على انه (مدخل الاعمال الواسع) (Business-wide approach)

يهدف الى التواصل مع:

- افراد المنظمة.
- الزبائن
- استخدام التكنولوجيا بشكل متناسق.

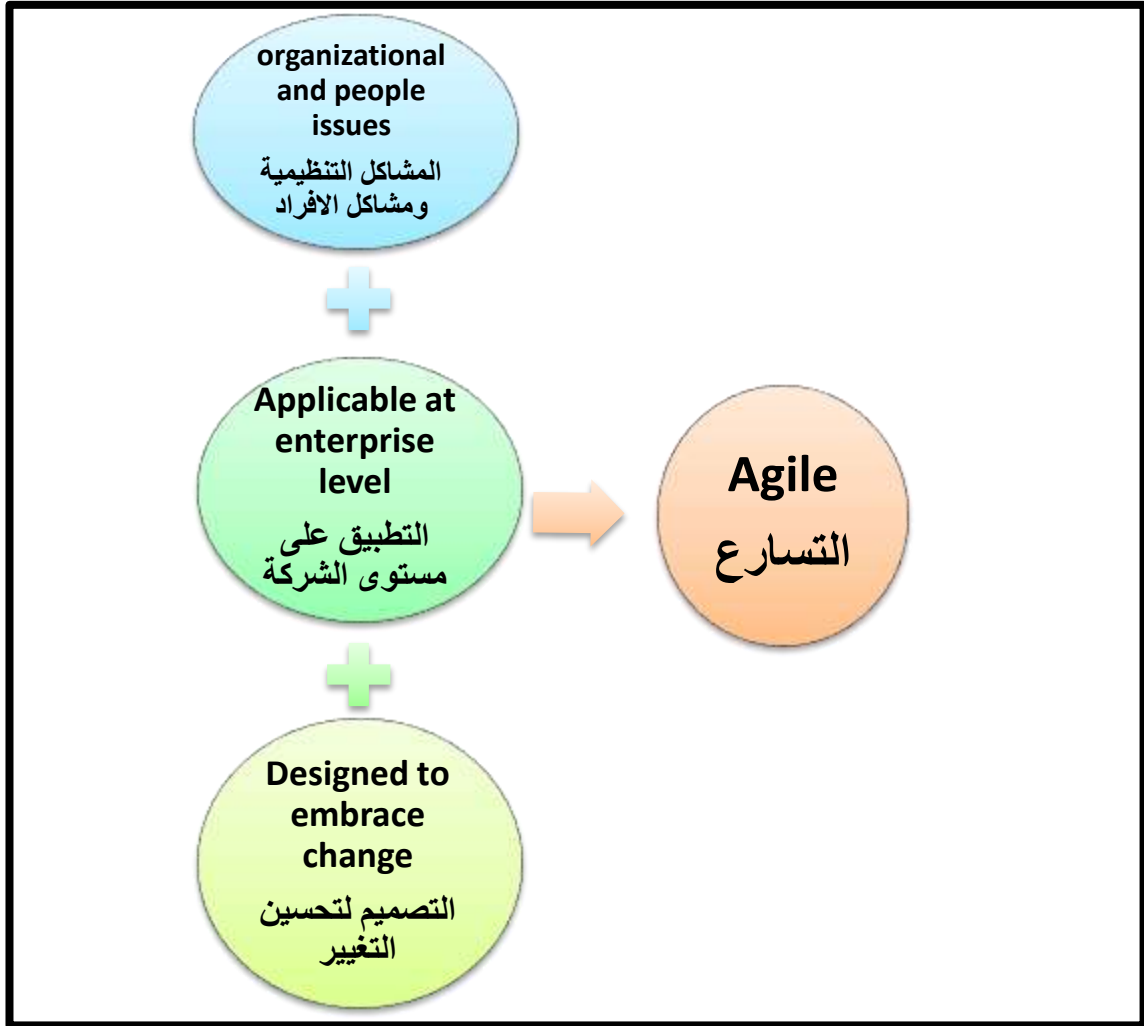
ان مدخل التصنيع المتسارع يعكس قدرة المنظمة على توجيه أعمالها في حالة اللا تأكد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة لذلك

فان هذا المدخل يتطلب ان تكون قيادة المنظمة متممة بالمجازفة والجرأة.

كذلك فان هذا المدخل يحتاج الى عدة متطلبات تعمل بشكل متناسق ويتسم عملها بالتعاون هي: التكنولوجيات، الافراد، التسهيلات، انظمة المعلومات وعمليات الاعمال.

(www.Civilserviceindia.com,2020, p:5)

ويوضح الشكل (3) المتطلبات الواجب توفرها لتحقيق التسارع في المنظمة.



شكل (3): متطلبات تطبيق التصنيع المتسارع

Source: www.Customcable.Ca.(2016), "Agile Manufacturing", p:2.

1.6 المرونة والتسارع في انظمة التصنيع

(Flexibility and Agility in Manufacturing systems)

ترتبط المرونة في الانظمة التصنيعية بقدرة المنظمة على انتاج اجزاء مختلفة ومتنوعة من المنتج وتقاس هذه القدرة من خلال سرعة الشركة على توجيه عملياتها وادارتها في التحول من صناعة المنتج القديم وسرعتها في انتاج منتج جديد وهنا يبرز دور المرونة (Flexibility) في انعكاس قدرة الشركة على تغيير جدولة الانتاج (Production Schedule)، والكيفية التي سيتم بها تغيير انتاج اجزاء المنتج (Parts)، او كيفية توجيه الخط الانتاجي في انتاج اجزاء متعددة ومتنوعة.

ان انظمة التصنيع المرنة هي عبارة عن تكنولوجيات (Technologies) يمكن من خلالها تحقيق مزايا وفوائد استخدام كل من الحاسوب مع استخدام وسائل ومكائن السيطرة والرقابة الرقمية. وتعتبرها بعض المنظمات انها بمثابة الحل الامثل لمواجهة التحديات التي تواجهها منظمات التصنيع والصناعات بشكل خاص على المستوى العالمي.

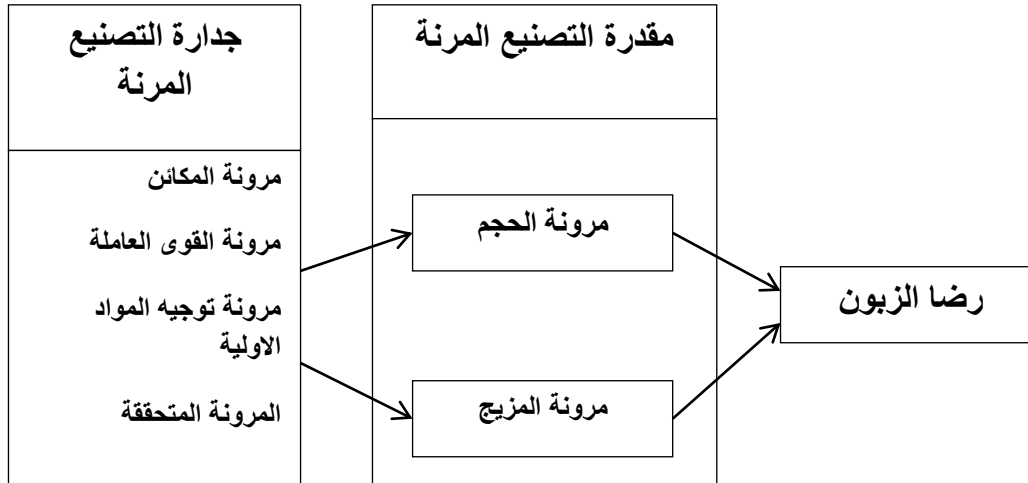
(www.Civilserviceindia.com,2020, p: 1-2)

ويدخل في مجال مواجهة التحديات مرونة توجيه سلسلة التجهيز التي يطلق عليها في منظمة التصنيع المتسارع بـ (نمذجة شبكة العمل لسلسلة التجهيز المتسارعة) (Agile supply chain network modeling) اذ تشكل هذه العملية احدى المشاكل الاساسية التي لا بد ان تتكيف معها المنظمة وهي كيفية الاستجابة السريعة للزبائن وبأقل التكاليف (Khaleghinasab et al,2014,p:1).

ان المرونة هي المقياس الذي يقيس مدى قدرة الشركة على استعدادها في تحويل عملياتها لمواجهة التغيير الحاصل في الطلبات وفي اي وقت يحدث هذا التغيير وبشكل مستمر ويطلق على هذا النوع من التغيير (ever- changing demands) الذي يحصل لدى زبائن الشركة. (كبرو، 2007، 129-130)

وتركز الدراسات الحديثة على ان المرونة لا بد أن تتجز ضمن بيئات الانتاج (Production environments) فضلاً عن الاخذ بنظر الاعتبار تركيز ادارة المنظمات على العناصر التنظيمية الداخلية (Inter organization elements) ومعاملة الاتجاهات على انها مزيج (Mix)، وبذلك يمكن اعتبار المرونة على انها الاداة الضرورية التي ستستخدم للتعرف على تحديات الاسواق الجديدة من خلال ما يطلق عليه بـ (Mix Flexibility) و (Customer satisfaction) (www.Civiserviceindia,2020, p:2)

ويوضح الشكل (4) صيغة العمل التي تنفذها منظمة التسارع في تحقيق مرونة النظام الانتاجي.



شكل (4): صيغة العمل في منظمة التسارع لتحقيق المرونة

Source: www.Civiserviceindia.com,2020, "Flexibility and Agility in Manufacturing System", p: 2.

1.7. كيفية تنفيذ مدخل التصنيع المتسارع؟

ان التصنيع المتسارع يركز على قدرة المنظمة في امكانية التفاعل بشكل مناسب مع الزبون من جهة ومع طلب السوق من جهة اخرى، ويكون ذلك عن طريق:

أ. تشكيل وبناء الترابط ما بين:

- خدمة الزبون.
- الاسواق.
- المصممين.
- وفرق الانتاج.

ب. البنى التحتية للمعلومات والاتصالات التي توفر التسهيلات لإنجاز الترابط الوارد في فقرة (أ).

ج. بناء المرونة ضمن خط المنتجات.

د. تحقيق المرونة في ترتيب الانتاج والعملية (Production layout and process).

هـ. تطوير البرامج التدرجية للقوى العاملة وجعلها بمستوى عالٍ بما يوازي التطور الحاصل في اتجاهات الصناعة.

و. استخدام مدخل (الانتاج الانبي Just-in-Time Production) في ادارة الخزين.

(Fountain,2017, p: 4-5)

2. تنافسية المؤسسة

2.1. ما هي التنافسية؟ (What is Competitiveness)

- التنافسية هي قدرة المنظمة على انتاج وبيع المنتجات/ الخدمات التي تلبى الجودة المطلوبة في الاسواق بنفس السعر او اقل وتعظيم العوائد ضمن الموارد المتوفرة والمحددة للإنتاج.
- وهي تعكس قدرة الشركة في عرض المنتجات التي ينتجها منافسو الشركة لكن بقيمة اعلى (higher value) وبكلفة مساوية او اقل، وبذلك سوف تبني الشركة موقعها التنافسي الذي يمكنها من تحقيق الاداء الاقتصادي المتميز.
- كذلك فان التنافسية تمثل مجموعة من المؤسسات، السياسيات والعوامل التي سوف تحدد مستوى الانتاجية للبلد، بما يحقق اقتصاداً تنافسياً ينمو بشكل سريع، أسرع من باقي المؤسسات المنافسة في المنتجات المماثلة.

(WWW.IGI-global.com,2020, p:1)

2.2. مفهوم التنافسية؟ (Competitiveness Concept)

ان مصطلح الـ (Competitiveness) مشتق من كلمة (Competition)، ومصطلح الـ (Competitiveness) مصطلح معقد ظهر منذ عدة عقود في الادبيات المتخصصة على مدار العالم، ومازالت تلك الادبيات لم تطرح تعريفاً محدداً لمفهوم التنافسية بشكل متخصص.

ويرجع اصل كلمة (Competitiveness) الى الكلمة اللاتينية الكلاسيكية (Petere) وهي تعني: (to attack) اي الشروع في عمل، او (seek) اي انها تعني (توجيه)، كذلك ارتبطت بكلمة (desire) وهي تحقيق المطلوب، واخيراً (aim at) وتعني (يطمح) و (يسعى الى)، وقد ظهر هذا المصطلح في بداية السبعينات اذ بدأ الاقتصاديون في اميركا حيث كانت الحرب الاقتصادية قد بدأت ما بين الشركات الامريكية والشركات اليابانية، اذ بدأت الدراسات توضح اهم المحاولات للوصول الى مستوى التنافسية ما بين الاقتصاديات المتنافسة، وقد توصلت تلك الدراسات الى تحديد ثلاث مستويات من التنافسية سيتم توضيحها في الفقرة اللاحقة. (Braendle et al,2017,p:226)

2.3. مستويات التنافسية التي تطمح الشركة بتحقيقها. (Levels of Competitiveness)

أ. تنافسية البلد: (Competitiveness of the Country)

ويتمثل هذا المستوى بقدرة الاقتصاد على التنافس مع باقي اقتصاديات البلدان الاخرى بمستوى متساوٍ من الموارد الطبيعية واستخدامها بشكل فعال لزيادة الانتاجية بما يدعم الاقتصاد الوطني وتوفير المستوى المعيشي ضمن معايير الحياة الكريمة المستندة على المستويات العالمية من مستوى المعيشة.

ب. تنافسية المنتج (Competitiveness of the product)

وهذا النوع من التنافسية يعتبره المتخصصون بمثابة المقياس لمستوى الجذب الذي يحققه المنتج باتجاه المستهلك (The measure of the attractiveness of the product to the consumer) وهنا يتأتى الدور المهم لمستوى التطابق (Conformity) ما بين البضائع التي تم انتاجها وبين متطلبات السوق.

ج. تنافسية الشركات (Competitive of enterprises)

وتعتمد هذه التنافسية على تنافسية المنتجات/ والخدمات التي يمكن ان تحققها المؤسسة بواسطة:

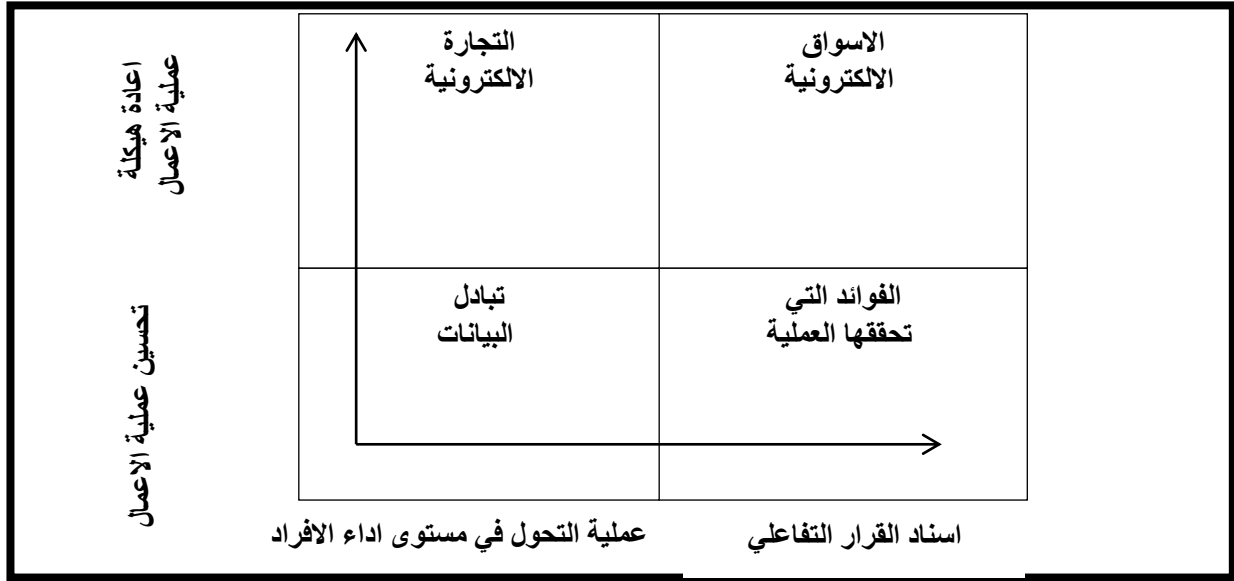
- القيمة التقنية (Technical Value) وجودة المنتجات التي لا بد ان تكون أفضل من مستوى المنتجات التي ينتجها المنافسون.
- السعر لا بد ان يكون أقل من باقي الاسعار التي يحددها المنافسون.
- الخدمات المرتبطة بالمنتجات مثل (التغليف، وقت التسليم، الادوات الاحتياطية، الخدمات المقدمة بعد البيع ... الخ).

(Braendle et al,2017,p:227)

2.4. تحسين تنافسية المؤسسة

ان مؤسسات التصنيع تحتاج لأن تكون مصممة وكأنها انظمة متكاملة (Integrated systems)، اذ ان هذا النوع من الانظمة سيمكن المؤسسة من تحسين تنافسيته عن طريق:

- الطرائق المستخدمة والمستندة على المهارات العالية والقدرات المعرفية التي تساعد الشركة على اختراق السوق بتنافسية عالية فضلاً عن اكتساب المؤسسة امكانية الاختراق الناجح للبيئات السوقية ذات الديناميكية العالية (Dynamic niche market Environments)
- الادارة: التي يمكن ان توجه المؤسسة بالشكل الذي يرفع من مستوى ادائها لترتقي الى الاداء ذو المستوى العالمي (world- class performance) (كبرو، 2017، 93-95) ويوضح الشكل (5) المداخل المستخدمة في تحسين تنافسية المؤسسة.



شكل (5): المجال الذي يتحقق به تحسين تنافسية المؤسسة

المصدر: كبرو، رغد يوسف، (2017)، "التصنيع المتسارع: المتطلبات والمركزات في سوق المنافسة العالمية"، الطبعة الثانية، دار الكتب ببغداد، ص 92.

ان التنافسية هي قدرة شركات ومؤسسات الاعمال على تسليم الزبون المنتج او الخدمة بقيمة أفضل (better value) من باقي المنافسين.

ان العامل الاساسي في تحقيق هذه القيمة لا بد ان تضعه المؤسسة في حساباتها، الا وهو (التسويق) الذي يلعب دوراً اساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولذلك يركز المتخصصون في هذا المجال على اهمية الـ (value) التي تلعب دوراً رئيسياً ضمن هذا المدخل.

ويعرف المتخصصون مصطلح (القيمة) (Value): على انه ما يتم تهيئته من اموال من قبل الزبون لغرض انفاقه على المنتج او الخدمة التي يرغب بشرائها، ولذلك على المؤسسة ان تعمل لتحقيق ما يطلق عليه بـ (good value) التي ستعكس الفقرات التالية:

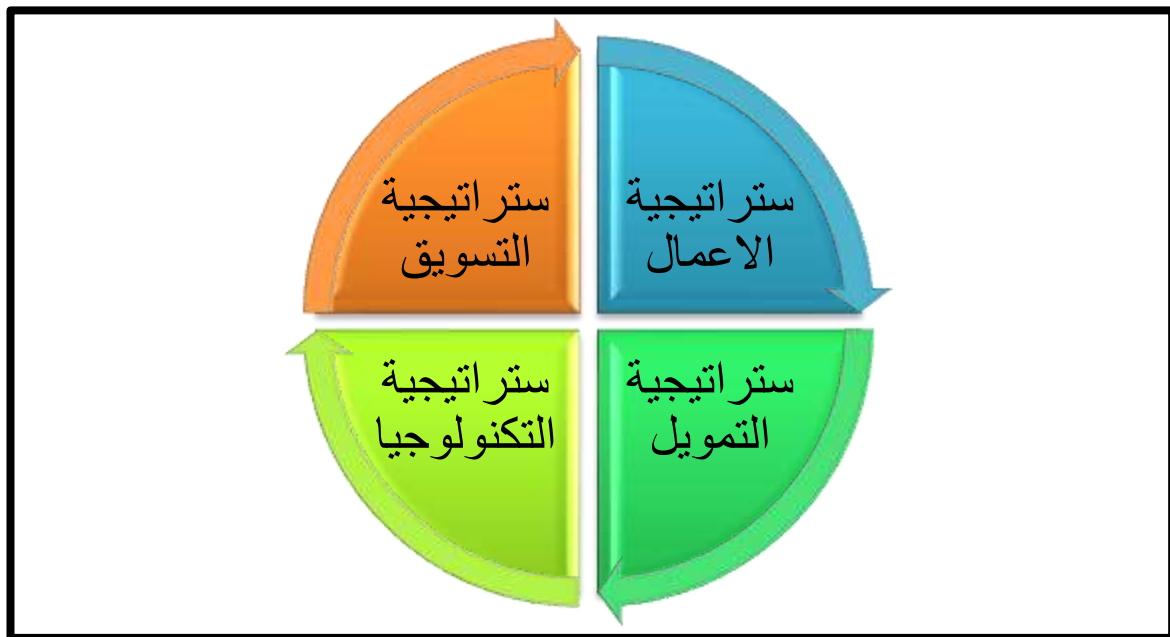
1. السعر الذي سيتم دفعه من قبل الزبون.
 2. الخصائص او المنافع المتحققة من خلال المنتج عندما يقتنيه الزبون.
 3. الرضا المتحقق لدى الزبون عند شرائه المنتج او الخدمة.
 4. الوقت الذي تم ادخاره، عند توفر المنتج.
- ان إدراك الزبون لتلك القيمة يتم من خلال احكامه الشخصية على المنتج او الخدمة والتي تكون عادة مستندة الى عوامل غير ملموسة (Intangible factors). (Riley,2018, p:1)

2.5. التنافسية الاستراتيجية للمؤسسة (Strategic Competitiveness)

يتم تحقيق التنافسية الاستراتيجية للمؤسسة عندما تنفذ المؤسسة بنجاح ما يطلق عليه بـ: (تكامل القيمة لتشكيل الاستراتيجية) (Integrates a value creating strategy) والعنصر الاساس لتحقيق الـ (Value- creating strategy) هو المدخل الكلي او الشامل (holistic approach) الذي يتضمن:

- استراتيجية الاعمال.
- استراتيجية التمويل.
- استراتيجية التكنولوجيا.
- استراتيجية التسويق.
- استراتيجية الاستثمار.

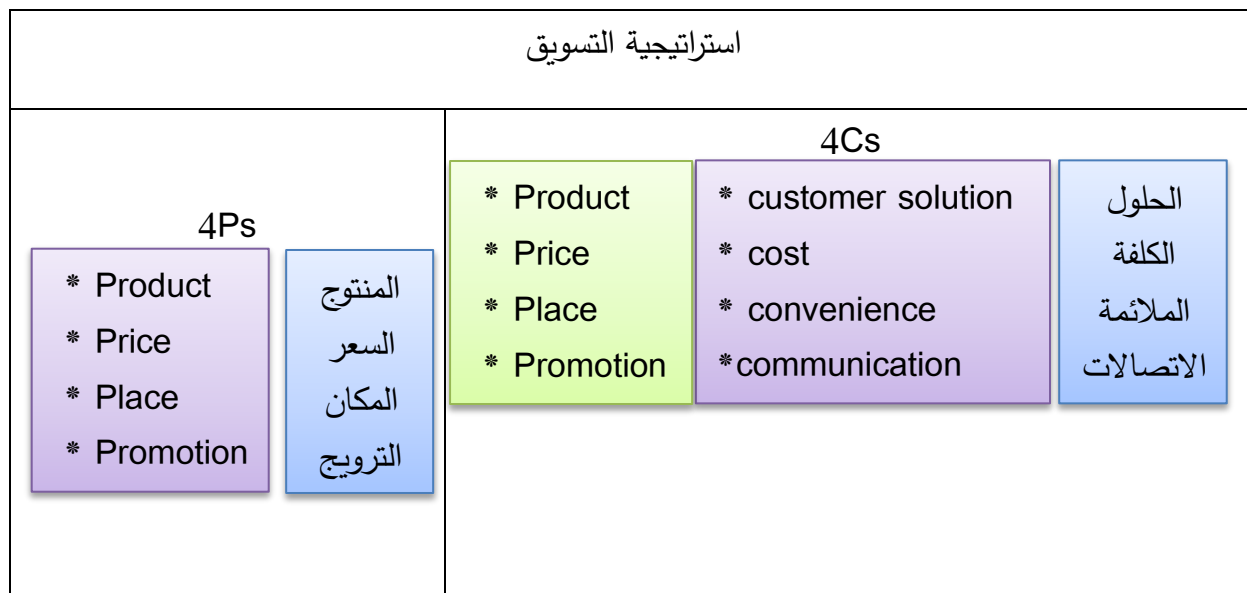
ويكمن هدف المؤسسة في تطبيق (المدخل الكلي- او الشامل) المستند على خلق القيمة وبطريقة فعالة، هو ان هذا المدخل سيكون نقطة الانطلاق لكافة الاعمال والذي سينتج تنفيذه تحقيق الارباح. ويوضح الشكل (6) مدخل (Value- creating strategy) بكافة مكوناته.



شكل (6): مدخل (Value- Creating strategy)

Source: www.en.wikipedia.org, (2019), "strategic competitiveness", p:1.

وتعتبر المعرفة (knowledge) في هذا المضمار جوهر الاعمال ولهذا السبب فان (value- creating strategy) لا بد ان يتم تنفيذها من خلال المعرفة في كل قسم من اقسام المؤسسة لغرض تطوير تنافسياتها. وتعتبر استراتيجيات التسويق الفعالة هي المحور الاساس الذي يطلق عليه بـ (heart) لأنها تجمع بين جانبيين هما: (4Ps)* & (4Cs) & الموضح في شكل (7). (www.en.wikipedia.org, (2019), p: 1-2).



شكل (7): استراتيجية التسويق

Source: www.en.wikipedia.org, "strategic competitiveness", p: 3, (2019)

تقوم هذه الاستراتيجية على مكونات المزيج التسويقي (Marketing Mix) التي تتضمن الـ: (4Ps)

- product
- price
- place
- promotion

والتي يتم العمل بموجبها بالتوازي مع الـ (4Cs) التي تتضمن:

- Customer solutions: الحلول المقدمة للزبون
- Customer cost: الكلفة
- Convenience: الملائمة
- Communication: الاتصالات

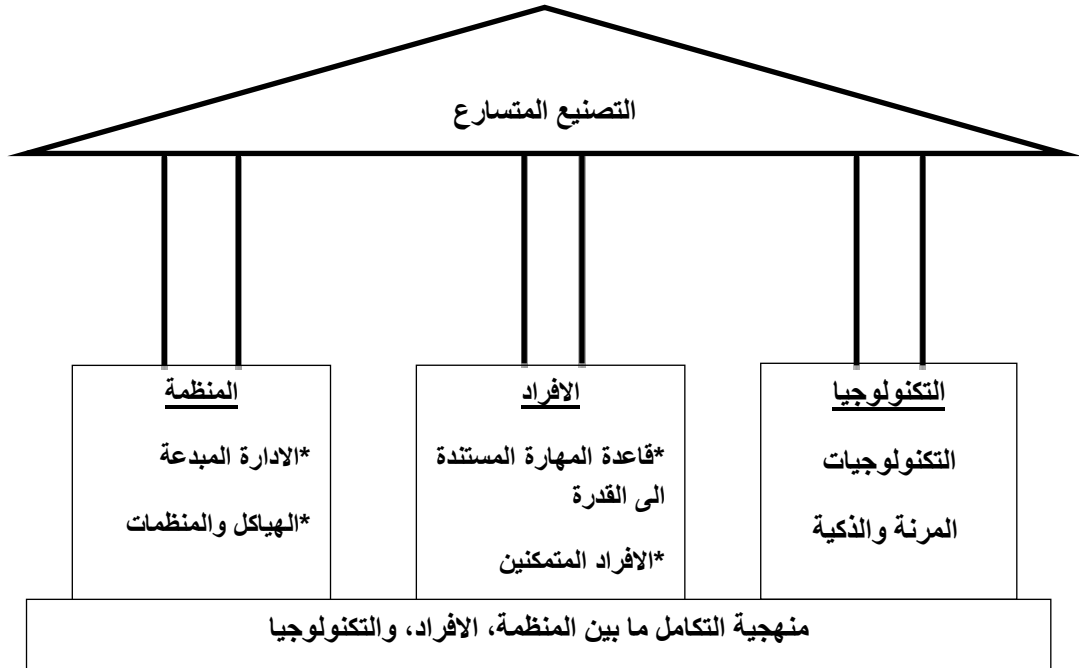
(www.en.wikipedia.org, (2019), p: 2-3)

3. العلاقة بين التنافسية والتصنيع المتسارع

ان التصنيع المتسارع لا يمكن ان ينجز ما لم يتحقق التكامل ما بين مصادره الرئيسية الثلاثة في ظل نظام متناسق ومتداخل وتتمثل هذه المصادر بـ:

- الهياكل الادارية والتنظيمية المبدعة.
- المهارة والقدرة على اكتساب المعرفة.
- التكنولوجيات المرنة والذكية.

وعند تحقق الفقرات اعلاه فان المؤسسة تكون قد حققت ما يطلق عليه بـ (تحسين التنافسية) (Improved Competitiveness) والتي تكون قائمة بشكل اساس على تحقيق التكامل (Integration) ما بين:
*الهياكل التنظيمية و * التكامل ما بين المجاميع والافراد (Groups and people).
ويمكن توضيح منهجية التكامل لمؤسسة التصنيع المتسارع من خلال شكل (8).



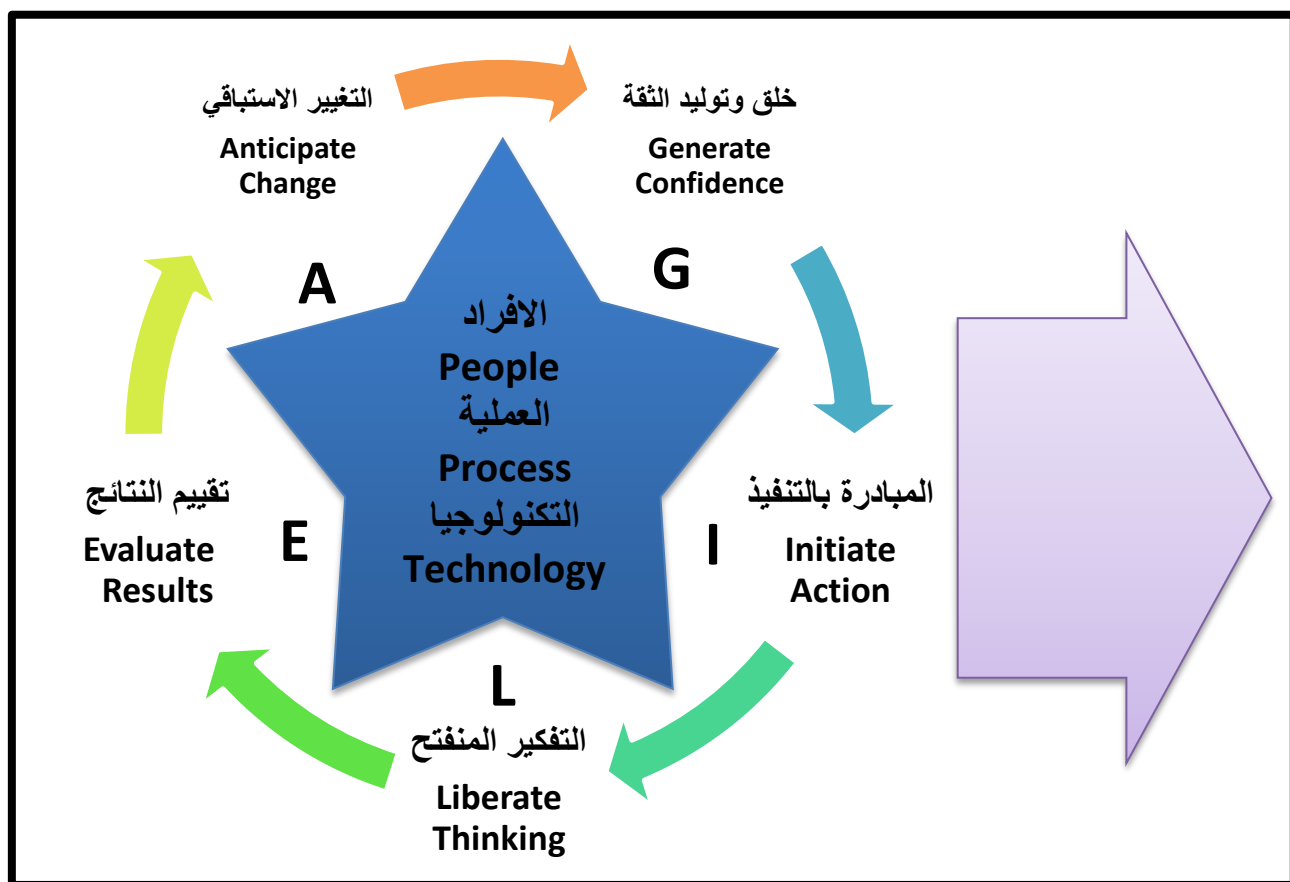
شكل (8): منهجية التكامل لمؤسسة التصنيع المتسارع
المصدر: كبرو، 2017، "التصنيع المتسارع/ المتطلبات والمرتزمات في سوق المنافسة العالمية"، ص 95.

4. التميز العملي المتسارع (Operational Excellence Agility)

بعد ان تحقق المؤسسة نجاحها في تطبيق مدخل التصنيع المتسارع، يلها تحقيق المرحلة التالية وهي تنافسية المؤسسة من خلال الاتجاهات الموضحة انفاً في البحث، اذ انها تحقق المستوى الافضل والاسرع في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبون. تأتي المرحلة الاكثر صعوبة وهي تحقيق (التميز العملي المتسارع) الذي يرمز له بـ (OEA) وهو اختصاراً للمصطلح (Operational Excellence Agility) ويرتبط هذا المدخل (بالتسارع التنظيمي) (Organizational Agility) الذي يعتبر العنصر الاساس في تحقيق التميز العملي او (التشغيلي) الذي ينجز من خلال الاداء العالي للمنظمة (high performance) والذي يطلق عليه بـ: (Hypercompetitive Business) اي (التنافسية الفائقة للأعمال) وعندما تتحقق (التنافسية للأعمال على المستوى العالمي) معنى ذلك ان المؤسسة مستمرة في تحقيق المسارات التالية:

- النمو (growth)
- الربحية (profitability)
- الميزة التنافسية (competitive advantage)
- تسليم الزبون اعلى قيمة (higher customer value)

- ولذلك فان (التنافسية الفائقة) لا يمكن ان تتحقق الا بتوفر الشروط التالية:
- الاستجابة الى الزبون.
 - الاستجابة السريعة في النواحي المادية للمصنع ومعداته.
 - الاستجابة السريعة من قبل الموارد البشرية.
 - الاستجابة الى السوق العالمية.
 - الاعتماد على فرق العمل كونها تشكل المقدره الجوهرية الاساسية في المؤسسة.
 - الاستجابة السريعة من خلال الخبرات المتوفرة وثقافة المنظمة.
- ويوضح الشكل (9) الكيفية التي يتم بموجبها تتحقق التنافسية التشغيلية الفائقة على المستوى العالمي.



شكل (9): الية تنفيذ (OEA) في منظمة التصنيع المتسارع

Source: Horney, (2018), "Operational Excellence Agility (OEA), Consulting Agility.

ولا بد من خضوع كافة الانشطة الموضحة في شكل (9) عند تنفيذ الية (OEA) الى ما يطلق عليه بـ (The Agility Audit)، وهي عملية تتضمن ثلاث خطوات يتم من خلالها تشخيص الفجوة الحاصلة ما بين (التسارع التنظيمي) في أفضل تطبيقاته وبين النتائج المستحصلة من تقييم الوضع الحالي للمؤسسة لغرض ردم او تجسير الفجوة الحاصلة (Horney, 2018, p: 1-3) وسيتم تنفيذ الجانب التطبيقي للبحث الحالي من خلال قائمة فحص يطلق عليها (Agile Model) لتشخيص الفجوة الحاصلة في الية تنفيذ الـ (OEA).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

تم اجراء الجانب التطبيقي في فندق Inter / وهو فندق ضمن القطاع الخاص. يقع فندق Inter في مدينة بغداد ومصنف ضمن الفنادق ذات الـ (*****) نجوم، وما يميزه عن بقية الفنادق المنافسة انه يُطل على نهر دجلة، وهذه الميزة تضيف له لما يقدمه من مزايا تنافسية الى زبائنه الاسبقية في تحقيق اولويات الزبون، كذلك تميز هذا الفندق بمواكبه للتغيرات المتسارعة في تصميم غرفه وقاعاته وصالاته بديكور عصري وانيق.

وتم استخدام اسلوب دراسة الحالة لقياس الفجوة (gap) الحاصلة ما بين متغيري البحث، اذ تم استخدام الـ (Checklist) لقياس الفجوة في المتغير الاول (Agile Manufacturing) لتقييم مستوى الخدمة المقدمة ضمن الفقرات الخمسة الاساسية المثبتة

في لك (Checklist) التي تضمنت وحسب الفقرات المثبتة في قائمة الفحص لك (agile Manufacturing) التي تكونت من خمسة معايير أساسية وقسم كل معيار الى ثلاثة معايير اخرى للتقييم كما موضح في التفصيل الاتي:

1. نحل قائمة الفحص الخاصة بالتصنيع المتسارع للفندق:

- الفقرة الاولى: (Anticipate change) الاستباقية في تنفيذ التغييرات الحاصلة. وتنشطر هذه الفقرة الى ثلاث فقرات اخرى لغرض التقييم تضمنت:
 - الرؤية.
 - إدراك المتغيرات المحيطة.
 - المراقبة.
- الفقرة الثانية: (Generate Confidence) توليد وارساء الثقة: تضمنت ثلاث فقرات:
 - التواصل المستمر مع البيئة المحيطة.
 - تنفيذ العمليات الداخلية بشكل متواز مع العمليات الخارجية.
 - المحافظة على استمرارية الترابط ما بين ادارة المنظمة والمساهمين.
- الفقرة الثالثة: (Initiate Action) المبادرات المرتبطة بالتنفيذ وتنقسم الى ثلاث فقرات:
 - عملية صنع القرار.
 - الاسس المستخدمة في تنفيذ المبادرات.
 - التعاون والترابط ما بين المستويات التنفيذية.
- الفقرة الرابعة: (Liberate Thinking) التفكير المنفتح (المتحرر) الذي يتضمن:
 - الإبداع.
 - التركيز على الزبون.
 - التنوع في طرح الافكار.
- الفقرة الخامسة: (Evaluate results) تقييم النتائج وتنشطر الى:
 - خلق وتوليد التوقعات.
 - استخدام التغذية العكسية في التقييم بالوقت المحدد.
 - المقاييس المعتمدة على الحقائق المستمدة من الواقع الفعلي.

وقد تم استخدام قائمة الفحص لتقييم عملية التسارع في تقييم الخدمة المقدمة الى الزبون في فندق (Inter). وهذا ما تم توضيحه في جدول (1) الذي عكس حجم الفجوة بموجب الفقرات المثبتة في قائمة الفحص للمتغير الاول الـ (Agile Manufacturing).

جدول (1): قائمة فحص (التصنيع المتسارع)

حجم الفجوة The size of the gap	مدى المطابقة Match extent	No	Yes	Agile Business Process Assessment	ت	The Agile Model
0%	100%		*	الرؤية- مدى ارتباط عملية الاعمال هذه برؤية الشركة واستراتيجية الأقسام واولويات النجاح	1	الاستباقية في تنفيذ التغييرات
			*	ادراك- مدى حصول هذه العملية بشكل استباقي على معلومات الاستشهاد المبكر او التحذير من التغيير الوشيك	2	
			*	المراقبة- مدى قيام هذه العملية بجمع وتحليل واستخدام المعلومات من الاستثمار للاستجابة للأنماط والاتجاهات	3	
66%	34%	*		التواصل المستمر- مدى وضوح الأدوار وعملية صنع القرار التي تم بتوازي العمليات الداخلية والخارجية	4	توليد وارساء الثقة
			*	المحافظة على استراتيجية الترابط بين إدارة المنظمة والمساهمين	5	
		*		الترابط- مدى شفافية الاتصال لتوليد مشاركة فعالة من خلال تدريب وتنقيف أصحاب المصلحة	6	
66%	34%	*		توجيه العمل- الى أي مدى يمكن للعملية تقديم نتائج افضل واسرع- السرعة وتقليل وقت دورة الإنتاج	7	المبادرات المرتبطة بالتنفيذ
		*		اتخاذ القرار- الى أي مدى تكون العملية قادرة على دعم عملية اتخاذ القرار باستخدام قوائم الفحص	8	
		*		التعاون- الى أي مدى يتم توجيه وتدفع العملية واجتماع والتركيز على الفريق	9	

66%	34%	*	توجيه الابداع- تشجيع منفذي العملية على تنفيذ التوقعات من خلال تحسين العملية وإدارة الابداع	10	التفكير المنفتح (المتحرر)
		*	التركيز على الزبون- الى أي مدى تتمحور العملية حول الزبون	11	
		*	التركيز على الزبون بتوجيه العملية الحالية وتصميمها والتأكد من انها تلبي توقعات الزبون	12	
100%	0%	*	خلق وابتكار التوقعات لتحديد اهداف واضحة	13	تقييم النتائج
		*	الاعتماد على التغذية العكسية بالوقت المحدد في توجيه العملية وتحقيق متطلبات المساهمين	14	
		*	استخدام المقاييس المعتمدة على الحقائق لتحقيق الأداء المعول عليه وفقاً لمؤشرات التسارع الأساسية	15	
		0	1	الاوزان Weights	
		9	6	التكرارات Frequency	
		0	6	الاوزان * التكرارات frequency	
0.4		الوسط الحسابي الموزون Weighted mean			
40%		مدى المطابقة Match extent			
60%		حجم الفجوة The size of the gap			

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج قائمة الفحص Agile Manufacturing من خلال تحليل النتائج المستحصلة في جدول (1)

• نجد أن فقرة (Anticipate change) بتفرعاتها الثلاثة قد حققت نسبة مطابقة 100% وحجم الفجوة كان (صفر) هذا يعني ان فندق (Inter) قد وضع (Vision) تربط عملية الخدمة المقدمة للزبون مع رؤية الفندق واستخدام استراتيجية تحقق له اسبقيات النجاح، اما ما يتعلق بحجم الفجوة فكان (صفر) لان التطابق الذي حققه الفندق في فقرة اولاً- 2 وهي (Anticipate change- Sensing) فهي تعكس الاستجابة السريعة لعمليات الخدمة المقدمة للزبون المستندة على المعلومات الدقيقة في تنفيذ الفقرة الرئيسية وهي الاستجابة للتغيير.

• اما فقرة التقييم الخاصة بـ (Generate Confidence) فان مدى المطابقة حقق نسبة (34%) بينما حجم الفجوة في التطبيق كان (66%) وهي نسبة عالية بسبب الاخفاق الحاصل في عملية صنع القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها من قبل مدراء الشعب والوحدات وضعف التواصل مع الادارة العليا. كذلك هناك اسباب ترتبط بالفقرة ثانياً- 2 (Aligned) التي تعكس خبرة العاملين في الفندق في التعامل مع الزبون وهذا سجل نسبة واطنة، كذلك الفقرة ثانياً- 3 التي تؤكد على التدريب المتواصل والمستمر للعاملين فقد كانت النتائج ضعيفة في هذا الجانب.

• اما الفقرة المرتبطة بالمبادرات (Initiate Action) فقد بلغت مدى المطابقة (34%) وحجم الفجوة (66%). لان هذه النسبة عكست فقرة 1 في التقييم في قائمة الفحص المستندة على سرعة تنفيذ المبادرات القائمة على تقليص دورة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة (Speed and cycle time reduction) اما حجم الفجوة فقد اشر نسبة عالية وهي (66%) لأنه ارتبط بعملية صنع القرار المستندة على دور فريق العمل في تنفيذ القرارات التي تتخذها الادارة العليا.

• وبلغ مدى المطابقة في فقرة (Liberate Thinking) (34%) لانها تقيس مستوى الـ (Innovation) ومدى دعم المالكين والمساهمين في الفندق للأفكار المطروحة لغرض الاستجابة السريعة تجاه المنافسين بينما اشرت نسبة (66%) لحجم الفجوة الذي ارتبط بالتركيز على الزبون في فقرة رابعاً- 2 والتنوع في الافكار المطروحة وسرعة تنفيذها في فقرة رابعاً- 3.

وفي الفقرة الاخيرة لتقييم الـ (Agility) في الفندق فقد سجلت فقرة (تقييم النتائج) (Evaluate Results) مدى مطابقة (0%) وسبب الصفر ان هذه الفقرة تعتمد على (Real time feedback) معنى ذلك ان هناك ضعفاً في الوقت المستغرق عند الحصول على المعلومات المطلوبة في التغذية العكسية المستمدة من الزبائن ومن البيئة المحيطة الخاصة بمنافسي الفندق.

في حين كان حجم الفجوة (100%) لان تقييم الاداء في هذا الجانب يعتمد على (Fact- Based Measures) ويتم توجيه الاداء وفقاً للمقاييس المعول عليها في قائمة الفحص وهي ما يطلق عليها (agility indicators) اذ حقق الفندق اخفاقاً في هذا المجال.

مما تقدم يؤكد جدول (1) ان قيمة الوسط الحسابي لقائمة الفحص الخاصة بـ (Agile Manufacturing) سجلت (0.4) وهي اقل من الوسط الفرضي الذي يمثل الحد الفاصل بين (نعم وكلا) على الـ (Checklist) بما يؤشر ان اكثر فقرات قائمة الفحص كانت بإجابة كلا ليصل بذلك مدى المطابقة الى (40%) مقابل فجوة كبيرة في قائمة الفحص (Agile Manufacturing) بلغت (60%) ويعزى ذلك ان عدم قدرة الفندق في الاستجابة بسرعة فائقة الى التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بسبب انخفاض مستوى المبادرات الابداعية التي تقدم الافكار الحديثة والمعاصرة لتحقيق توقعات الزبون.

كذلك فان حجم الفجوة الكبير عكس عدم قدرة الفندق في توجيه الـ (Customer focus) التي ينتج عنه التميز والتفوق على المنافسين.

2. تحليل قائمة الفحص الخاصة بتنافسية الفندق:

انشطرت قائمة الفحص لقياس تنافسية الفندق الى شطرين تخصص الشطر الاول (بطرق قياس الفقرات الخاصة بالتنافسية (Metrics)، اما الشطر الثاني فتعلق بالجانب التحليلي (Analytics) الخاصة بالمؤشرات المثبتة في الفقرات من (5-8) وحسب ما تم توضيحه في جدول (2).

جدول (2): قائمة فحص تنافسية الشركة

حجم الفجوة The size of the gap	مدى المطابقة Match extent	No	Yes	Paragraphs	ت	The Agile Model
50%	50%		*	هل تستخدم باستمرار اطار عمل للمقاييس يساعد في تحديد التسلسل الهرمي للمقاييس والعلاقات؟	1	المقاييس
		*		هل تختار المقاييس الأكثر أهمية التي تقيس الفعالية وقيمة الاعمال وتأثيرها، وليس فقط الجهد والمخرجات؟	2	
			*	هل تتجاوز المقاييس المحددة المرتبطة بالزبائن والاعمال بالاستناد الى قاعدة البيانات؟	3	
		*		هل تستخدم الرافعة في المستويات التي تخدم فريق القيادة بالإضافة الى التسويق والتي يمكن استخدامها لتسهيل إنجاز العمليات في الوقت الفعلي؟	4	
100%	0%	*		هل ان البيانات المتوفرة تدعم الجودة في العمل؟	5	التحليل
		*		هل تقوم بتنفيذ واستخدام عمليات رسمية لجمع البيانات وادارتها؟	6	
		*		هل الحفاظ على مخزون البيانات يدعم عملية التحليل؟	7	
		*		هل تم استخدام الأدوات والمؤهلات المتوفرة لتطوير النماذج المستخدمة في التحليل، ووضع مؤشرات للمخرجات؟	8	
		0	1	الأوزان Weights		
		6	2	التكرارات Frequency		
		0	2	الأوزان * التكرارات frequency		
0.25		Weighted mean				
25%		مدى المطابقة Match extent				
75%		حجم الفجوة The size of the gap				

يستدل من جدول (2):

1. ان مدى المطابقة في (Metrics) بلغت (50%) بينما كان حجم الفجوة في التطبيق (50%) ويعزى ذلك الى ان صيغة العمل في الفندق لا تعتمد على البيانات الخاضعة للتحديث بشكل مستمر مما يؤدي الى حدوث الاخفاق في فاعلية الفندق، كذلك هناك خلل في حجم وتحليل الـ (output) مما يؤدي الى تأخر وصول المعلومات الدقيقة للادارة العليا لغرض تحليلها وصنع القرار بشأن ما يتعلق بالبيئة الخارجية والزبائن ايضاً.
2. مدى المطابقة في (Analytics) بلغت (صفر%) بينما كان حجم الفجوة في التطبيق (100%) وهي نسبة عالية بسبب عدم استخدام الفندق في عمليات التحليل النماذج الحديثة في التطوير وعدم الاعتماد على بيانات الـ (out comes) في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، فضلاً عن عدم توفر ما يؤهل الفندق الى وضع سياسة (الاستبصار) التي تؤهله الى منافسة الفنادق ذات الـ (****).

وبذلك يؤكد الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لقائمة فحص الـ (Competitiveness) سجلت (0.25%). تم استخدام قائمة الفحص لغرض تقييم تنافسية الفندق موقع البحث من خلال (Self-evaluation checklist) لتحديد مستوى اداء الفندق قياساً ببقية منافسيه من الفنادق ذات الـ (****) والاستدلال الى نقاط القوة والضعف في الاداء من خلال الجانبين المثبتين في قائمة الفحص (Metrics) & (Analytics) لاتخاذ القرار بشأن رفع قدرة الفندق للوصول الى المرحلة الافضل في الاداء.

تضمن جانب الـ (Metrics) الذي يقيس المؤشرات التالية:

1. هل ان الفندق يطبق فعلاً المؤشرات والمقاييس بصيغة عمل فعلية (framework) لكي تساعد في تحديد هرمية المستويات والعلاقات القائمة فيه؟
2. هل ان الفندق يختار المقاييس المفيدة لقياس:
 - الفاعلية
 - قيمة الاعمال وتأثيرها في الفندق
 - المخرجات والجهود المبذولة لتحقيق تلك المخرجات؟

3. هل ان الفندق يعتمد على المؤشرات والمقاييس التي تقيس نشاطه وفاعليته التي تتضمن:
- الزبون
 - مؤشرات الاعمال (business metrics) ووضعها في لائحة عملية تسويق خدماته؟
4. هل يستخدم الفندق (الرافعة) في لائحة مستويات الاداء المتعددة والتي ستساعد فيما بعد فريق قيادة (Leadership team) الفندق بالإضافة الى فريق التسويق في توظيفها لتسهيل تقديم الخدمة للزبون في الوقت المحدد ووضع مقترحات واليات استراتيجية للعمل بها؟

أما فقرة التحليل فقد تضمنت التساؤلات الآتية:

1. هل يتم تحليل البيانات الخاصة للمبادرات المطروحة لتعزيز الجودة في الفندق؟
2. هل يتم استخدام وتطبيق العمليات الرسمية لجمع وإدارة البيانات؟
3. هل يتم تحقيق البيانات الخاصة بالخرين لتعزيز عملية التحليل المرتبطة بالمبادرات الخاصة بالخرين؟
4. هل يتم استخدام الوسائل والأدوات المطلوبة في تطوير النماذج (models)، وتحليل المخرجات، والاعتماد على الاستبصار؟

تلك الفقرات التي استخدمت في تقييم تنافسية الفندق وتم تحليل الاجابات الموضحة في جدول (2). وهي أقل من الوسط الفرضي الذي يمثل الحد الفاصل بين الاجابة على قائمة الفحص بنعم او كلا، بما يؤشر ان اكثر فقرات قائمة الفحص كانت بإجابة (كلا) ليؤشر بذلك مدى المطابقة الى (25%) مقابل فجوة كبيرة في قائمة الـ (Competitiveness) بلغت (75%) ويعزى ذلك الى عدم استخدام الفندق الى برامج التدريب والتطوير المستمر لرفع مستوى اداء العاملين بما يتوافق والمتغيرات الحاصلة لدى العاملين في الفنادق الأخرى المنافسة خاصة العاملين في مجال جمع وتحليل البيانات وكذلك الافراد المسؤولون عن تعزيز مستوى الـ (Quality) في الفندق اذ حقق هذا الجانب اخفاً كبيراً في المؤشر الخاص بجودة الخدمة ومعاليتها (5-Analytics).

3. الاجابة على تساؤلات البحث:

تم طرح (3) تساؤلات اساسية في منهجية البحث لخصت ما ورد من نتائج تم تحليلها وفقاً للفقرات الواردة في قائمة الفحص التي استخدمت في تحليل متغيري البحث:

- التصنيع المتسارع
- تنافسية الفندق.

وحسب ما تم الحصول عليه من نتائج من خلال تحليل النسب الواردة في جدول (1) & (2) أصبح بالإمكان الاجابة عن تساؤلات البحث كالاتي:

➤ التساؤل الاول: هل بالإمكان تطبيق مدخل التصنيع المتسارع في فنادق القطاع الخاص/ ومن ضمنها فندق Inter موقع البحث؟

استناداً الى عملية تحليل النتائج في جدولي (1) & (2) فان مدخل التصنيع المتسارع يحتاج الى مراحل ورد شرحها في الجانب النظري، وأشرت النتائج في الجانب التطبيقي تلكؤ فندق Inter في تنفيذها.

➤ التساؤل الثاني: من خلال تحليل قائمة الفحص المتعلقة بسرعة الاستجابة التي تشكل الجانب الاكبر من التصنيع المتسارع، فان الفندق لا يمتلك هذه الآلية.

➤ التساؤل الثالث: ليس لدى الفندق اي مقياس لقياس سرعة الاستجابة لمتغيرات الطلب في السوق.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات مستندة الى تحليل نتائج الجانب التطبيقي متمثلة بالفقرات الآتية:

• أولاً: الاستنتاجات

من خلال النتائج المستحصلة في قائمة الفحص فقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات:

1. عدم وضع رؤية مستقبلية من قبل الادارة العليا لتحقيق المرتكزات الاساسية لتنفيذ مدخل التصنيع المتسارع في الفندق.
2. لا توجد في الفندق استراتيجية لمواكبة التغيير والتي على أساسها يتم تحقيق الاسبقيات في محاور التصنيع المتسارع.
3. عدم توفر قاعدة بيانات خاضعة للتحليل والتحديث المستمر في الفندق.
4. عدم وجود متخصصين في مجال تحليل البيانات والمعلومات لتحليل الـ (Feedback) المستمدة من البيئة المحيطة.
5. تحتاج عملية تنفيذ مدخل الـ (agility) الى خبراء في مجال ادارة الفنادق وهذا لم يتوفر في الفندق موقع البحث.
6. لا توجد في الفندق توجهات الى ادارة الابداع وتوجيه المبادرات وفتح قنوات التفكير ما بين المستويات العليا والدنيا.

• ثانياً: التوصيات

1. لا بد من توجيه الادارة العليا الى الاستعانة بالاستشاريين الذين لديهم الخبرات والمؤهلات في مجال ادارة الفنادق لوضع الـ (Vision) والـ (Mission) والـ (Goals) التي لا بد من توفرها لكل فندق يسعى الى تحقيق تنافسية في السوق.
2. استراتيجية التغيير من اهم الدعائم الساندة لمدخل التصنيع المتسارع، مما يتوجب على الفندق وضع استراتيجية من قبل القيادة العليا وتحديد خطواتها لغرض تنفيذها.

3. تشكيل فريق عمل متخصص من الاحصائيين والمتخصصين في مجال (المعلومات التسويقية) لجمع البيانات اللازمة (الخارجية والداخلية) لغرض تحليلها عن كل ما يتعلق بمنافسي الفندق.
4. وضع برامج تدريبية لكافة العاملين في الفندق ولكل المستويات الادارية والفنية لتحديث معلوماتهم ولزيادة مستوى ادائهم وخبراتهم.
5. الاستعانة بالمتخصصين في ادارة الجودة لرفع مستوى اداء الفندق وفقاً للمعايير الدولية واقامة الدورات التدريبية المستمرة بهذا المجال.

المصادر

• أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

[1] كبرو، رعد يوسف، (2017)، التصنيع المتسارع: المتطلبات والمرتكزات في سوق المنافسة العالمية، الطبعة الثانية، دار الكتب ببغداد.

ب. الأطاريح ورسائل الماجستير:

[1] كبرو، رعد يوسف، (2007)، "التصنيع المتسارع"، اطروحة دكتوراه/ الجامعة المستنصرية.

• ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Researches and Articles

- [1] Braendle, ude, Yaroslav Mozghovgi, Kateryna Huryna, (2017), "Corporate Competitiveness and sustainability Risks", Risk Governance and Control: financial markets & Institutions\ Volume 7, Issue 4, 2017.
- [2] Fountain, Matthew, (2017), "The Comprehensive guide to Agile Manufacturing", www.sageautomation.com.
- [3] Horney, Nick, (2018), "Operational Excellence Agility (OEA)", www.agilityconsulting.com
- [4] Khaleghinasab, Mahdi, Jafar Razmi, Reza Babazadeh, (2014), "Multi-period Agile supply chain network modeling under Definite Demand", www.researchgate.net
- [5] Kovach, Jami, (2005), "The house of competitiveness: the marriage of Agile manufacturing, Design for six sigma and lean manufacturing with quality considrations, Journal of Industrial technology, Volume 21, No 3, July 2005.
- [6] Riley, Jim, (2018), "Competitiveness", www.tutor24.net

B. E-researches

- [7] "Agile- Manufacturing", (2016), www.Customcable.Ca.
- [8] "Agile Manufacturing", (2019), www.Leanproduction.com.
- [9] "Agile Manufacturing", (2020), www.en.wikipedia.org.
- [10] "Flexibility and Agility in Manufacturing systems", (2020), www.civilserviceindia.com.
- [11] "Strategic Competitiveness", (2019), www.en.wikipedia.org.
- [12] "What is Agile Manufacturing and How Can it help you succeed?", (2020), www.optiproerp.com.
- [13] "What is Competitiveness", (2020), www.igi-glibal.com