# مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

**م.م. مصطفى محمد جاسم**

**أ.م. كفاح جبار حسن  م.م. ماهر إسماعيل بدران**

**جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم المحاسبة**

**Mustafa.jasim@uobasrah.edu.iq**

**Kafah.hassan@uobasrah.edu.iq  maher.badran@uobasrah**

**الملخص**

تهدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق الشركات الصناعية العراقية لنظرية القيود في عمليات الانتاج وانعكاس ذلك في خلق ميزة تنافسية بين الشركات في السوق.وقد اجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية العراقية المتخصصة في نشاط تنقية وتحلية المياه ،من خلال الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها احصائيا،وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات العراقية الصناعية تمارس نظرية القيود في عمليات الانتاج ولها دوراً مهماً في خلق ميزة تنافسية في السوق بين الشركات.

الكلمات المفتاحية: نظرية القيود، الميزة التنافسية، الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.

# The extent to which the theory of constraints is applied in Iraqi industrial companies and its role in achieving competitive advantage

**Assistant Lecturer. Mustafa Mohammed Jasim**
**Assistant Prof. Kifah Jabbar Hasan**
**Assistant Lecturer.Maher Iamael Badran**
**University of Basrah**
**Administration & Economent of Accounting**

**Abstract :**

The study aimed to verify the extent to which Iraqi industrial companies apply the theory of constraints in production processes and its reflection in creating a competitive advantage among companies in the market. Statistically, the study concluded that Iraqi industrial companies practice theory of constraints in production processes and have an important role in creating a competitive advantage in the market among companies.

**Keywords**: Theory of Constraints, Competitive Advantage, Cost, Quality, Flexibility, Time.

**المقدمة**

يشهد العالم الاقتصادي في السنوات الاخيرة تطورا سريعا في النشاط الاقتصادي خصوصا بعد الانخراط في عالم التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات،وهذا التطور من جهة يمثل عاملا ايجابيا للتحسن في أداء الشركات التي واكبت التطور، إلا أنه من جهة اخرى يولد ضغوطات تنافسية بين الشركات للحصول على افضل حصة من السوق ، ولا يمكن للشركات المحافظة على مكانتها في السوق إلا من خلال استغلال مواردها المتاحه بافضل صورة دون المساس في عامل الجودة أو زيادة في تكلفة المواد بالاضافة إلى باقي عوامل المنافسة الاخرى. لذلك ارتأى الباحثون دراسة الاسباب التي تؤدي إلى فقدأن الميزة التنافسية ومواطن الضعف في النشاط وكيفية تعزيزها من خلال التعرف على منهجية نظرية القيود وكيف لها من الممكن أن ترفع من الحصة السوقية للشركة.اذ تمثل نظرية القيود احد نظريات المحاسبة الادارية الحديثة التي ترتكز عليها محاسبة الانجاز لتعظيم هامش الانتاج من خلال الكشف عن موارد الضعف التي تعاني منها الشركة وكيفية معالجتها بانسب الوسائل الممكنة وتعظيم الانتاج في ظل تلك الاختناقات. وهل من الممكن لنظرية القيود أن يكون لها دور في خلق ميزة تنافسية في السوق؟،هذا ما سيتم الاجابة عليها في الدراسة من خلال الادبيات النظرية والجانب التحليلي.

**مشكلة الد راسة:**

تتعرض الشركات سواء كانت خدمية ام صناعية إلى موارد ضعف في النشاط نتيجة مجموعة من المحددات او القيود التى قد تكون سببا في تراجع أداء الشركات بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف الانتاجية او تدني جودة المنتج اوانخفاض

درجة الاستجابة في مواكبة التطورات المستحدثة بالاضافة إلى ارتفاع معدل وقت التسليم وعليه فقدأن السمة التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة في السوق, لهذا سعى الباحثين إلى دراسة الاسباب التي تؤدي إلى فقدأن الميزة التنافسية ومواطن الضعف في النشاط وكيفية تعزيزها من خلال التعرف على منهجية نظرية القيود وكيف لها من الممكن أن ترفع من الحصة السوقية للشركة ،ويمكن طرح مشكلة الدراسة المذكورة انفا من خلال السؤال الرئيس(**هل أن تطبيق نظرية القيود في مواجهة الاختناقات التي تتعرض اليها في الشركات العراقية له دور في تنافسية بين الشركات ؟**) ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

١ -هل تمارس الشركات الصناعية العراقية نظرية القيود في حل الاختناقات التي تتعرض اليها؟

٢ -هل تطبيق نظرية القيود له دور في تحقيق ميزة تنافسية؟

٣ -هل تطبيق نظرية القيود له دور في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف الانتاج؟

٤ -هل تطبيق نظرية له دور في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين مستوى الجودة ؟

٥ -هل تطبيق نظرية القيود له دور في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع مستوى المرونة ؟

٦ -هل تطبيق نظرية القيود له دور في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل الوقت؟

**اهمية الدراسة:**

تتجلى اهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على اداة من ادوات المحاسبة الادارية الحديثة وهي نظرية القيود ، والتي حظيت بأهتمام بالغ في الآونة الاخيرة من قبل منظمات الاعمال ومدى انعكاس هذا في تحقيق ميزة تنافسية للشركة المعتمدة لها مما يساعد على ازدهار او محافظة الشركة على موقعها التنافسي بين الشركات وزيادة الحصة السوقية للشركة ومن ثم زيادة نسبة الارباح .

**اهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة إلى بيأن مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية للشركة ،وتتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

١ -التعرف على ماهية كل من نظرية القيود والميزة التنافسية وابعاد كل منهما.

٢ -معرفة مدى تطبيق الشركات الصناعية العراقية لنظرية القيود

٣ -التعرف على مدى مساهمة نظرية القيود في حل الاختناقات التي تواجه الشركة و انعكاس ذلك على الميزة التنافسية.

٤ -التعرف على مدى قدرة نظرية القيود في حل الاختناقات التي تواجه الشركة و انعكاس ذلك على تكاليف الانتاج.

٥ -التعرف على مدى قدرة نظرية القيود في حل الاختناقات التي تواجه الشركة و انعكاس ذلك على مستوى الجودة.

٦ -التعرف مدى قدرة نظرية القيود في حل الاختناقات التي تواجه الشركة وانعكاس ذلك على مستوى المرونة لدى الشركة.

٧ -التعرف على مدى قدرة نظرية القيود في حل الاختناقات التي تواجه الشركة وانعكاس ذلك على الوقت.

**فرضيات الدراسة:بالاستناد إلىمشكلة واهدافها** يمكن صياغة فرضيات الدراسة بشكلها العدمي او ما تسمى بالفرض الصفري كما هو موضح بالتالي:

**الفرضية الرئيسيةH01:**لا تمارس الشركات الصناعية العراقية نظرية القيود لمواجهة الاختناقات

الفرضية الرئيسيةH02 لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تحقيق الميزة التنافسية، وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**H02-1:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تخفيض تكاليف الانتاج.

**H02-2:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تحسين مستوى الجودة.

**H02-3:**لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في رفع مستوى المرونة لدى الشركة.

**H02-4:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تخفيض الهدر في عامل الوقت.

**الدراسات السابقة**

**دراسة البغدادي &عوده(٢٠١٩)** بعنوأن اثر نظرية القيود في عملية التدقيق، بحث تطبيقي في ديوأن الرقابة المالية الاتحادي

تهدف الدراسة إلى اختبار اثر تطبيق نظرية القيود على عملية التدقيق من خلال تحديد وحل الاختناقات الحاصلة في عملية التدقيق ،وقد اعتمدت الدراسة على التقارير الصادرة من ديوأن الرقابة المالية لعدد من هيئات التدقيق توصلا من خلالها إلى وجود العديد من الاختناقات بشقيها الداخلية والخارجية التي تكتنف عملية التدقيق ما يتطلب ضرورة ازالة تلك القيود من خلال تبني نظرية القيود في العملية التدقيقية.

**دراسة الحمداني & الصبيحي(٢٠١٦)**بعنون المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

تهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية تطبيق محاسبة الانجاز ودورها في تحقيق الاسبقية التنافسية للشركات الصناعة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ، وقد اعتمدت الدراسة على بيانات الشركات الصناعية العراقية كعينة للدراسة خلال سنة ٢٠١١ من خلال تحديد عناصر هيكل التكلفة ،واحتساب وقت الانجاز لتحديد هامش الانجاز ونسب الربحية المتحققة، توصلا من خلالها إلى اهمية تطبيق محاسبة الانجاز لتحقيق الابعاد التنافسية من خلال تحسين نسب الانجاز واثرها في تخفيض الكلف.

**د راسة عبد المنعم واخرون(٢٠١٥)**بعنوأن أثر نظرية القيود في تخفيض تكلفة الانتاج المعيب في الشركات الصناعية الاردنية

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية استعمال مفاهيم نظرية القيود في تخفيض تكلفة الانتاج المعيب من خلال تحليل الاستبانة الموزعة على الشركات الصناعية الاردنية ، وقد توصلت من خلال نتائج التحليل الاحصائي إلى اعتماد الشركات الاردنية على نظرية القيود في تخفيض تكلفة الانتاج المعيب لما لها من اثر في معالجة الاختناقات الانتاجية وعليه تخفيض الانتاج المعيب.

**د راسة حسين(٢٠٠٤)**بعنوأن تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الانشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الانتاج الحديثة

تهدف الدراسة إلى تطوير منهج اجرائي لتكامل محاسبة نظرية القيود مع نظام محاسبة تكاليف الانشطة لتوفير معلومات عالية الجودة تتلائم مع تقنيات الانتاج الحديثة ،ومن خلال التطبيق العملي لتكامل محاسبة نظرية القيود ومحاسبة تكاليف الانشطة على احدى الشركات الصناعية في مجال صناعة صباغة الاقمشة،وقد توصلت النتائج إلى أن نظام محاسبة تكاليف الانشطة حقق بعض السمات الواجب توافرها في نظام التكاليف المستخدم حتى تتمكن من مواكبة التطور في التقنيات الحديثة بينما شابه القصور في تحقيق بعض السمات الاخرى، كذلك فيما يخص نظام محاسبة القيود الذي نجح في تحقيق بعض السمات واخفق في تحقيق البعض الاخر ، مما يؤكد ضرورة وجود تكامل بين النظامين لضمأن سلامة الانتاج،واثبتت امكانية

دمج وتكامل نظام محاسبة نظرية القيود ونظام تكاليف الانشطة للجمع بين مزايا كل منها وتلاشي العيوب التي تنطوي عليهما.

**د راسة مؤمنة(٢٠٠٤)**بعنوأن مدى فعالية المحاسبة عن الانجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة" دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة جدة

تهدف الدراسة للتعرف على مدى فعالية المحاسبة عن الانجاز في الشركات الصناعية السعودية في ظل المستجدات الحديثة في بيئة التصنيع الحديثة مستعيناً بالاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة ،وقد تبين في الجانب الميداني للدارسة اعتماد الشركات الصناعية على مدخل محاسبة الانجاز بنسبة٦٦,٧% فضلا عن وجود العديد من القيود التي تمنع العملية الانتاجية والتي تؤثر بشكلي سلبي على معدل الانجاز الكلي للشركات.

**ما** نلاحظه من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت الموضوعات المتعلقة باداوات المحاسبة الادارية الحديثة كافة من خلال ارتباطها بالمتغيرات التابعة كتخفيض الكلفة او تحسين العمليات المحاسبية والتدقيقة وتعظيم الانجاز،إلا أن هذه الدراسة تختلف من حيث أنها جمعت بين تطبيق نظرية القيود في البيئة العراقية وتحقيقها للميزة التنافسية التي تعد عاملا مهما في نجاح الشركة.

**المحور الاول :**

**مفهوم نظرية القيود Constraints Theory concept**

تعد نظرية القيود من المفاهيم المحاسبية الرئيسة التي تمهد لمحاسبة الانجاز في توجيه العناصر النادرة نسبيا نحو الانتاج الامثل ، والفكرة الاساسية لنظرية القيود انه يوجد في الشركة نشاط او اكثر ذو موارد او طاقات محدودة التي تمثل عائقاً على العملية الانتاجية وعليه يجب جدولة وتنظيم العمليات من اجل استغلال الانشطة التي تعاني من الاختناقات فضلا عن تنظيم الانشطة الاخرى التي لا تعاني من اختناقات(الفضل وآخرون،٢٠٠٧ ،٣٩)، لذلك فأن الهدف الاساس من نظرية القيود هو تعظيم نسب الانجاز وفي نفس الوقت تحافظ او تقلل من تكاليف المخزون والتكاليف التشغيلية الاخرى (Freeman,2007,3).واضاف استاذ المحاسبة الادارية Garrison بأن نظرية القيود هي احد تقنيات المحاسبة الادارية الحديثة التي تؤكد على اهمية ادارة القيود بالشكل الامثل بهدف تخفيض الكلف والتحسين من نسب الارباح لدى الشركة( Garrison et al, 2008,31). وبهذا الصدد يذكر اخرون أن نظرية القيود هي احدى تقنيات المحاسبة الادارية الحديثة التي تستعمل من قبل الوحدات الاقتصادية لتعظيم الانجاز من خلال فرضية مفادها (يوجد هنالك مورد واحد على الاقل في كل شركة يحد من قدرتها على انجاز اهدافها)(الركابي وحمودي، 2011). كما ينظر إلى نظرية القيود على أنها مدخل اداري إلى التحسين المستمر لعمليات الانتاج وتخفيض الكلفة وهي تسعى إلى تعظيم الربحية في الاجل البعيد من خلال قياس طاقة العملية وتحديد قيودها وادارة هذه القيود بكفاءة وفاعلية ( عبد

العزيز والبغدادي ، ٢٠١٣، ١٧٢). فضلا عن ذلك تمثل نظرية القيود احدى النظريات القائمة على مبدأ الزيادة في فائض العمليات الداخلية (عمليات الانجاز ) من خلال تعظيم الانتاج في المناطق التي تعاني من الاختناقات (بريجاوي،٢٠١٤، ٢١٨)**فضلا عن أنها** تمثل استراتيجية التصنيع التي تركز على الحد او تخفيض تأثير تأثير الاختناقات التي تكتنف عمليات الانتاج لتحقيق اهدافها( Warren et al,2014,1133).

وعليه يمكن القول بأن نظرية القيود هي فلسفة او استراتيجية تعمل على تحقيق اعظم كمية انتاج في الشركة من خلال الادارة الجيدة للاقسام التي تعاني من الاختناقات او القيود بالشكل الذي يساعد في تحقيق افضل حجم من الانجاز.

**نشأة وتطوير نظرية القيود:**

تعود اصول نظرية القيود إلى سنوات السبعينات أذ كانت في ذلك الوقت تدعى بتقنية الانتاج الامثل Optimised Production Technology والمصممة من قبل الفيزيائي Goldratt الذي كأن على معرفة بارزة في النظم، بعد ذلك وفي بداية الثمانينات قام **Goldratt** بتطوير نظرية القيود وأطلقها على هيئة رواية الاعمال المعروفة the goal(Pacheco,2014,332).

ولقد ركزت نظرية القيود افكارها في البداية حول جدولة الانتاج والرقابة على تدفق المواد خلال العمليات الانتاجية (الفضل وآخرون، ٢٠٠٧، ٣٩).إذ أنه في عام ١٩٨٢ وجد **Goldratt** طريقة لحل الحساسية المفرطة في عدم دقة البيانات, إذ أنه

في حال كانت الاختناقات تحصل دائما فأنه ينبغي أن تكون الاختناقات مجدولة بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار العملية الانتاجية بالاضافة إلى جدولة الاقسام التي لا تعاني من اختناقات بالشكل الذي يدعم جدولة الاقسام التي تعاني من الاختناقات (**Goldratt** ,1988,450).

**ماهية القيود (الاختناقات): what's Constrains?**

تعرف القيود بأنها اي شي يحد النظام من تحقيق اعلى أداء ازاء اهدافه( Goldratt, 1988, 453 ).بمعنى اخر هي اي شيء يحول دون حصولك على ما تريد، وأن كل فرد أو كل شركة تواجه كحد ادنى عقبة واحدة في طريقها، لذا ليس من الصعب ايجاد امثلة على القيود،قد لا يكون لدى الباحث الوقت الكافي لدراسة موضوع ما دراسة شاملة والذهاب في نزهة مع الاصدقاء في عطلة نهاية الاسبوع، فهنا يمثل الوقت عقبة او قيد بالنسبة للباحث( Garrison et al,2008,15)

اما في الشركات الصناعية فينظر إلى الاختناقات على أنها النقطة او المرحلة في عمليات التصنيع التي يكون فيها الطلب على منتجات الشركة يتجاوز القدرة على انتاج المنتج (Warren et al, 2014,1133).

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن القيود هي الازمات التي يمر بها الفرد او الشركة والتي تحول من دون الاهداف التي يطمح إلى الوصول اليها سواء في الاجل القريب او البعيد.

**انواع القيود Type of constrains**

يمكن تقسيم القيود او الاختناقات التي تتعرض اليها الشركة إلى مجموعتين رئيستين (قيود داخلية وقيود خارجية).وفيما يأتي توضيح إلى كل مجموعة:

١- القيود الداخلية: وهي القيود التي تحدث داخل الشركة والتي من شأنها أن تؤثر على كمية المخرجات وبذلك قد تسبب تراكم خزين الانتاج تحت التشغيل وتقسم إلى قيود الطاقة وقيود التمويل وقيود الموارد البشرية (الشعباني وآخرون، ٢٠١٣، ٢٢٦).

٢- القيود الخارجية: وهي القيود التي تظهر داخل الشركة ولكنها تفرض عليها بواسطة قوى خارجية، ومن امثلتها ، قيود نقص المواد الخام(قيود عدم التوافر)نتيجة عوامل خارجية كمحددات الاستيراد، وقيود المنافسة والسوق والتي تتمثل في عدم التوازن بين انتاج الشركة والطلب على المنتجات في السوق (مؤمنة، ٢٠٠٤، ٧٠).

**مبدئ نظرية القيود:**

يمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها نظرية القيود بما يأتي(بريجاوي،٢٠١٤، ٢١٩):

- القيد هو أي شيء يحد من قدرة النظام على تحقيق أعلى مستوى من الأداء,وأن كل نظام يحتوى على الاقل على قيد واحد وإلا كانت قدرة الشركة على تحقيق الارباح غير محدودة.

- أن وجود القيود المحيطة بالشركة يمثل فرصة للتحسين وذلك بعكس ما كأن سائدا في الفكر التقليدى ،وعليه فأن نظرية القيود تنظر إلى القيود بشكل ايجابي،وذلك لأن القيود تحد من أداء النظام وبالتخلص منها بشكل تدريجي يتم تحسين الأداء.

**مراحل تطبيق نظرية القيود:**

النظريات بشكل عام مصنفة إلى قسمين اما تكون نظريات وصفية او نظريات ارشادية، والنظريات الوصفية هى النظريات التي تشرح لنا كيف حدثت الاشياء،ولكنها لا تساعدنا في فعل اي شيء حول ذلك مثل قانون الجاذبية، اما النظريات الارشادية فهي توضح الامور وتقدم الارشادات الضرورية إلى مايجب أن نفعله حيال ذلك، ونظرية القيود هي من النظريات الارشادية، ولكننا ننظر إلى الجانب الوصفي اولاً (Dettmer,1997,11).

لذلك يتوجب على الادارة التي تسعى إلى تطبيق نظرية القيود الاجابة على ثلاث اسئلة رئيسة التي يجب أن يكون كل مدير على دراية تامة بها: ( Rahman,1998,341)

١- اين تحصل الاختناقات؟

٢- ماذا يجب أن نفعل مع الاختناقات؟

٣- كيف يمكن تطبيق ذلك؟

إذ أن نظرية القيود توفر الادوات اللازمة للاجابة على هذه الاسئلة. والتي تمثل الجانب الارشادي في النظرية، فلقد طور Goldratt خمسة خطوات متسلسة لتركيز

الجهود حول معالجة الاختناقات في النظام والتي يطلق عليها بـ Five focusing stepsوهي (Balakrishnan & Cheng,2005,41):

١- تحديد قيود النظام: وهذه الخطوة أشبه بتحديد اضعف حلقة في سلسلة العمليات، اي الحلقة التي تحد من كفاءة النظام،بمعنى اخر تحديد نقطة او مورد الضعف في النشاط،او كما يطلق عليه بعضهم تحديد عنق الزجاجة الذي يمثل منطقة الاختناق.

٢- تحديد كيفية استغلال قيود النظام:اي كيفية تعظيم أداء الشركة في ظل القيود المحددة في الخطوة السابقة،بمعنى اخر كيف يمكن أن يستغل القيد لصالح الشركة وكيف يمكن معالجته.

٣- المتابعة والمساندة إلى الخطوات السابقة من قبل باقي اجزاء النظام.والمقصود بهذه الخطوة أن تخضع كافة الاقسام التي ليست فيها اختناقات لدعم ومساندة اجزاء النظام ذات الاختناق لغرض التخفيف من عبء ذلك القيد.

وبهذا الصدد يذكر (Ajmal et al,2008,531) بأن المتابعة هي المفتاح لفاعلية تطبيق نظرية القيود،إذ إن المتابعة السليمة تعني بأنه يجب على الاقسام التي ليس فيها اختناقات القيام بما هو مطلوب لضمأن اقصى استغلال للقيود، إذ بمجرد اتخاذ قرار الاستغلال للقيود يمكن أن تحدث انحرافات بسبب عدم القيام بما هو مفترض القيام به من الاقسام التي ليس فيها اختناقات أو القيام بما لم يكن مفترض به أن يتم.

٤- رفع او استبعاد قيود النظام: يتم العمل بهذه الخطوة في حالة إذا كأن الانتاج في ظل الاختناقات ليس في المستوى المطلوب، كأن يتم الاستثمار في معدات جديدة او زيادة عدد الموظفين لتحيق مستوى الانتاج المطلوب.

٥- العودة إلى الخطوة الاولى اذا حدث اي تغيير: والمقصود بها متابعة العمليات الانتاجية والبحث عن القيود الجديدة لمعالجة الاختناقات الجديدة التي تحصل في الشركة . وفي حالة حصول اختناقات جديدة يتم العمل بالخطوة الاولى.

ويمكن وصف مراحل تطبيق نظرية القيود بالشكل التالي:

شكل(١) مراحل تطبيق نظرية القيود المصدر :..Goldratt. (1990)

**استخدامات وفوائد نظرية القيود**

نظرية القيود لها استعمالات واسعة في كافة المنظمات وليس فقط في المنظمات الصناعية ،إذ يمكن أن تستعمل بشكل فعال خارج مجال الصناعة على سبيل المثال يمكن استعمالها في مجال التسويق ،كما يمكن استخدامها مع تقنيات الادارة الاخرى مثل تقنية ادارة الجودة الشاملةTQM او الانتاج في الوقت المحددJIT لتوفير التقنية الشاملة التي تؤكد على التحسين المستمر في جميع مجالات الشركة ، وعلى هذا النحو فأن لنظرية القيود فوائد متعددة منها :( Management Accounting Committee, 1999, 4)

١- تقليل فترة الانتاج.

٢- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

٣- الزيادة في ربحية الشركة.

٤- تخفيض مستوى المخزون.

٥- تقليل الاختناقات .

٦- ادارة القيود.

٧- تحسين الوضع التنافسي .

٨- تسهيل التسويق الاستراتيجي والقرارات التشغيلية.

٩- تطبيق التحسين المستمر على مستوى سلسلة التوريد.

**المحور الثاني:**

**مفهوم الميزة التنافسية:**

تعد الميزة النتافسية من اهم المواضيع في مجال التسويق ،إذ نلاحظ دائما ما يتسائل المستثمرون واصحاب الشركات او مجلس الادارة مجموعة من الاسئلة منها(لماذا الزبون يتعامل مع الشركة المنافسة؟ ,ولماذا الزبون مستمر في التعامل مع

تلك الشركة بالتحديد دون غيرها؟)والميزة التنافسية تمثل الوسيلة المثلى للاجابة على مثل هذه التساؤلات.

ولقد اعطت ادبيات الاعمال اهتماما واضحا لمفهوم الميزة التنافسية ،كما تم طرحا من المختصين بهذا المجال بوجهات نظر مختلفة، إذ يرى حسن(٢٠١٧: ٢١) أن الميزة التنافسية تمثل الاداة الانسب إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة اكثر فاعلية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق ،حيث يكون بمقدورها تجسيد تلك الطرق والاساليب على ارض الواقع واحداث عملية ابداع تتفوق على نظيراتها..

ويعرف Stevenson(٢٠٠٢: ٣٨) الميزة التنافسية على أنها مدى قدرة الشركة على تلبية حاجات الزبائن من السلع والخدمات مقارنة مع الشركات الاخرى التي تعرض سلع او خدمات مشابهة

بينما يعرفهاDavid(٢٠١١: ٩)على أنها اي شيء تقوم به الشركة بشكل جيد مقارنة بالشركات المنافسة،اي انه عندما تستطيع الشركة من القيام بشيء ما لا تستطيع الشركات المنافسة القيام به ،او عندما تمتلك الشركة شيئا ترغب به الشركات المنافسة يمكن أن يمثل ذلك ميزة تنافسية.

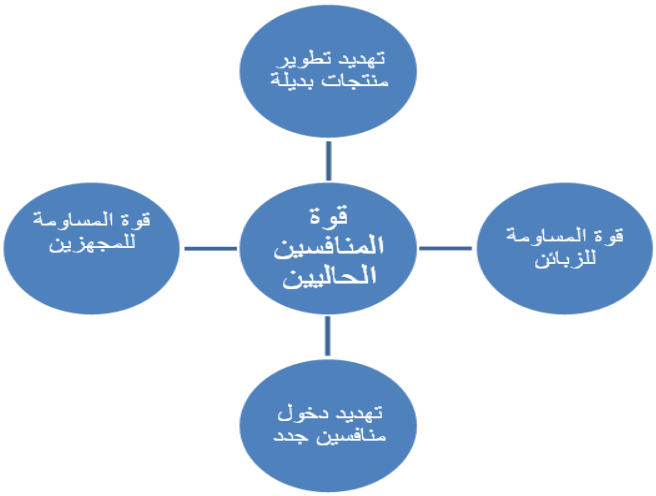
كما ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة من الابعاد التي يمتلكها نظام الانتاج في الشركات والتي تركز على تلبية طلبات الاسواق وتستطيع عن طريق احدها او مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين(البرديني، ٢٠١٤، ٣٠). ويعد Portter اول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم أنموذجا لقياس الميزة التنافسية مستندا على المتغيرات الجزئية للاقتصاد ،معتبرا أن التنافس يتم بين الشركات نفسها ،حيث عرف الميزة التنافسية على أنها القيمة التي تستطيع شركة ما خلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل اسعار اقل بالنسبة لاسعار المنافسين بمنافع

متساوية ،أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في الاسعار المفروضة(عبد الرؤوف، ٢٠٠٧، ٤) .

**نموذج بورتر للقوى التنافسية :**

لكي تمتلك الشركة الميزة التنافسية يجب أن تتوفر لديها استراتيجية تنافسية، ويقصد بالاستراتيجية التنافسية البحث عن موقع تنافسي مناسب في الساحة الاساسية التى تحدث فيها المنافسة في الصناعة ،وأنها تهدف إلى تأسيس موقع مربح ومستدام ضد القوى التي تحدد المنافسة في الصناعة(Porter,1985, 1).

لذلك قام بورتر بتطوير نموذج للقوى التنافسية الموضح بالشكل (٢) ، ولقد استعمل نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر بشكل واسع في تطوير استراتيجيات في العديد من الصناعات، حيث يؤكد بورتر انه من خلال فهم كيف للقوى التنافسية الخمسة أن تؤثر على ربحية الشركة يمكنك من تطوير استراتيجية لتعزيز ربحية الشركة طولة الاجل (porter,2010,24 )، ووفقا إلى بورتر يمكن النظر إلى طبيعة القدرة التنافسية في صناعة معينة على أنها مركب من خمس قوى هي:




**الشكل(٢)نموذج بورتر للقوى التنافسية ، المصدر : (porter,1985,5) .(David,2011,74)**

**١ -قوة المنافسين الحاليين:**

التنافس بين الشركات المتنافسة هي عادة أقوى من القوى التنافسية الخمسة . الاستراتيجيات التي تتبعها شركة واحدة يمكن أن تكون ناجحة بقدر ما توفره من ميزة تنافسية أعلى من الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات المتنافسة .،والتغييرات في الإستراتيجية من قبل شركة واحدة يمكن أن تقابلها نظائر انتقامية ، مثل تخفيض الأسعار ، تحسين الجودة ، إضافة ميزات ، تقديم الخدمات ، تمديد الضمانات ، وزيادة الدعاية والاعلان(David,2011,76).

**٢ - تهديد تطوير منتجات بديلة:**

المنتجات البديلة هي المنتجات التي تقدمها الصناعات الاخرى التي يمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الاسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة، على سبيل المثال المنافسة بين صناعة القهوة وصناعة الشاي، ففي حالة ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بالبديل الاخر فبلاشك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البديل الاخر (عبد الرؤوف،٢٠٠٧، ٣٧).

**٣ - قوة المساومة للمجهزين:**

يعد المجهزون نقطة البداية في سلسلة القيمة (value chain) لذا يتوجب على المنظمات أن تبني علاقتها معهم على اساس الرابح-الرابح(win-win) وأن قرار اختيار المجهزين يعد قراراً استراتيجياً يتم على اساس مؤشرات عدة منها السعر الادنى، والنوعية الافضل،وفترة التجهيز الاقصر ،فضلا عن شروط الدفع والقرب والبعد من موقع الشركة، وقد يمارس المجهزون ضغوطات على الشركة لزيادة نسبة ارباحهم في حالات منها ندرة المواد المجهزة ،او قلة عدد المجهزين المحليين ،او سيطرة وتحكمه في منافذ توزيع المنتجات،بالاضافة إلى معرفة المجهز انه في حالة انتقال الشركة إلى مجهز اخر سوف يؤدي إلى تكاليف اضافية للشركة (شبر،٢٠١٤، ٣٨٣).

**٤ – قوة المساومة للزبائن:**

تتمثل قوة الزبائن بمدى قدرتهم على تخفيض اسعار الشركة في السوق ،وهذا يعتمد على عدد المشترين في السوق ،اهمية كل فرد من المشترين، والتكلفة بالنسبة للمشتري التي تدفعه إلى الانتقال من منتج او خدمة الشركة إلى منتج او خدمة شركة غيرها (Srivastava et al,2013, 48).

**٥ – احتمالية دخول منافسين جدد:**

كلما كأن بإمكأن الشركات الجديدة الدخول بسهولة في صناعة معينة كلما ارتفعت حدة القدرة التنافسية بين الشركات. ومع ذلك هنالك معيقات تعترض الدخول في الصناعة منها الحاجة إلى تحقيق وفورات كبيرة الحجم وبسرعة، والحاجة إلى التكنولوجيا والمعرفة المتخصصة، ونقص الخبرة ،والولاء القوي للعملاء، وشدة تفضيلات العلامات التجارية ، ومتطلبات رأس المال الكبيرة، وعدم وجود قنوات توزيع ملائمة،والسياسات التنظيمية الحكومية والتعرفة الجمركية...وغيرها(David,2011,76).

ويذكر(Kotler & Keller ) أن القطاع يكون اكثر جاذبية عندما تكون حواجز دخول منافسين جدد عالية وقيود المغادرة منخفضة ،إذ أن عدد قليل من الشركات بإمكأنها الدخول في المنافسة بالصناعة وبإمكأن الشركات المتعثرة في أداءها الخروج بسهولة،اما في حالة إذا كانت قيود دخول وخروج المنافسين مرتفعة فهذا يؤدي إلى احتمالية ارتفاع الارباح،لكن هنا سوف تواجه الشركة المزيد من المخاطر لأن الشركات ذات الأداء الضعيف سوف تكافح للبقاء في الصناعة،اما اذا كانت حواجز دخول ومغادرة الشركات منخفضة حينها بإمكأن الشركات الدخول ومغادرة الصناعة

بسهولة كما بإمكأنها العودة من جديد،إما اسوء الحالات عندما تكون تكون حواجز الدخول منخفضة وحواجز المغادرة مرتفعة إذ أن الشركات تدخل المنافسة بافضل الاوقات بينما تجد انه من الصعب المغادرة في اسوء الاوقات وعليه ستكون هنالك طاقة مفرطة وتعثر في الارباح للجميع على سبيل المثال خطوط الطيرأن لديها حواجز دخول منخفضة ولكنها تواجه حواجز مغادرة عالية مما يجعل جميع الشركات تكافح خلال فترات الكساد الاقتصادي(Kotler & Keller,2012,232).

وعندما يكون تهديد الشركات الجديدة التي تدخل السوق قوياً ، تقوم الشركات الحالية بشكل عام بتحصين مواقعها واتخاذ إجراءات لردع الوافدين الجدد، مثل تخفيض الأسعار أو تمديد الضمانات أو إضافة ميزات أو تقديم عروض خاصة .(David,2011,76)

**ابعاد الميزة التنافسية:**

تعمل جميع الشركات الربحية إلى تحقيق اعلى مستوى من العائد،ولكن شدة المنافسة من قبل الشركات الاخرى قد تحول من دون تحقيق الشركة اهدافها ،وهنا سوف تواجة الشركة واحدة من الحالات الآتية،إما أن تكون في القمة اي أنها تمتلك ميزة تنافسية افضل من بقية الشركات، او أنها تكون بنفس مستوى الشركات الاخرى،والحالة الاخيرة أنها سوف تعاني من التدهور نتيجة عدم امتلاكها للميزة التنافسية .

لذلك يجب أن تكون الشركات قادرة على المنافسة لبيع منتجاتها سواء سلعية كانت او خدمية في السوق.وتمثل القدرة التنافسية عامل مهم في تحديد ما إذا كانت الشركة تزدهر في مجالها، او بالكاد مستمرة في عملها ، أو فشلها نتيجة تنافس الشركات مع بعضها البعض بطرق مختلفة والتي يطلق عليها بابعاد الميزة التنافسية

(Stevenson,1996 ,45)، والمقصود بأبعاد الميزة التنافسية الخصائص التي تختارها الشركة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن من خلال واحدة او اكثر من تلك الخصائص من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين،وتتميز الشركة عندما تنفرد ببعد او اكثر من ابعاد الميزة التنافسية (العبادي، والدعمي ٢٠١٠،١٥٢ ) ,ولقد اختلفت الدراسات في تحديد مقاييس للميزة التنافسبة إلا أن اغلبهم اتفق على اربعة مقاييس رئيسية وهي (التكلفة ،الجودة، المرونة، والوقت)

**أ – التكلفة Cost:**

إن التكلفة الاقل هي الهدف الرئيس للشركات التي تسعى إلى المنافسة من خلال التكلفة وحتى الوحدات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الاخرى ،فأنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة لمنتجاتها ،وأن تحقيق التكلفة الاقل سوف يسهم في تخفيض سعر البيع مما يساهم في زيادة الطلب على المنتجات ،فضلا عن انخفاض هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكلفة منخفضة(كاظم،وعبد الوهاب،٢٠١٣، ٦٢)..

**ب –الجودة Quality:**

تتمثل الجودة بالمواصفات والأداء الجيد للمنتج والوظيفة التي تقدمها الشركة للحصول على جودة عالية لعمليات التصميم والانتاج ،كما أن جودة المخرجات هي كما يدركها الزبون ،وأن تحقيق مستوى عالي من الجودة في الخدمات وفي مخرجات الشركة يعد من اهم الوسائل المستخدمة من قبل الشركة لجذب الزبائن(البرديني،٢٠١٤، ٣٢).

**ج- المرونة Flexibility:**

يقصد بالمرونة كبعد تنافسي مدى استجابة الشركة إلى التغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن حول تصميم المنتجات إذ أن بيئة الاعمال تمتاز بالوقت الراهن تمتاز بالديناميكة والتغير ،وأن النظام الفعال يجب أن يكون قادر على مواكبة التغيير،فعلى سبيل المثال لو كانت الشركة تنتج عدد من المنتجات ولديها نظام رقابي على المخزون ،فأن اي تغيير في طبيعة المواد الاولية المطلوبة استجابة لرغبة الزبائن يجب أن يصاحبه استجابة لهذه الاحداث في النظام الرقابي على المخزون وهذا ما يسمى بالمرونة العالية(العامري &الغالبي, ٢٠٠٨, ٢٤٩)

**د- الوقت Time:**

يعد الوقت من الابعاد التنافسية البالغة الاهمية ، إذ يمكن للشركة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال قابلية الشركة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد ،فضلا عن سرعة التسليم الذي يمثل العنصر الاساس لمنتجاتها للزبائن بشكل يسمح بتغيير سعر منتجاتها ،إذ يرى البعض أن سرعة التسليم هي المحدد المهم في قرار الشراء للزبون،وايضا السرعة في تطوير المنتجات بشكل اسعر من باقي الشركات الاخرى والذي يقاس بالفترة بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه للسوق(محسن، ٢٠١٦، ٦٥).

**العلاقة بين نظرية القيود وتحقق الميزة التنافسية**

ادى التطور التكنولوجي الحاصل في العالم الاقتصادي إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات الذي ولد جملة من الضغوطات على الشركة للبحث عن وسائل

لاستغلال مواردها بالصورة المثلى لتحقيق افضل أداء وبكلف متدنية والارتقاء في مستوى الجودة بهدف المحافظة على الحصة السوقية بين الشركات المنافسة.

وكما وضحنا سابقا توجد العديد من القوى والحواجز في البيئة الخارجية التي تقف دون السيطرة على الاسبقية التنافسية كما اسلفنا في أنموذج بورتر للقوى التنافسية فضلا عن قيود البيئة الداخلية التي تحصل داخل الشركة نتيجة خلل في نظام الشركة الحالي ،لذلك دعا **Goldratt إلى اقتراح مفهوم نظرية القيود** والتي ركزت افكارها في البداية حول جدولة الانتاج والرقابة على تدفق المواد خلال العمليات الانتاجية بهف التعرف على موارد الضعف في الانتاج (الفضل وآخرون، ٢٠٠٧، ٣٩). إذ أنه في حال كانت هنالك اختناقات في موارد الانتاج تحصل دائما بالتالي فانه ينبغي أن تكون الاختناقات مجدولة بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار العملية الانتاجية فضلا عن جدولة الاقسام التي لا تعاني من اختناقات بالشكل الذي يدعم جدولة الاقسام التي تعاني من الاختناقات وهذا بالنتيجة يؤدي إلى تحسن الأداء في الشركة (**Goldratt** ,1988,450).

لذالك في الجزء المتبقي من البحث سنتحقق من مدى ارتباط تطبيق نظرية القيود في خلق اسبقية تنافسية بين الشركات المنافسة من خلالبرامج التحليل الاحصائي.

## المحور الثالث:عرض البيانات واختبار الفرضيت

### الجانب العملي:

للإجابة على تساؤلات البحث تم اللجوء إلى تصميم الاستبانة بهدف اختبار فرضيات البحث ولقد تكونت الاستبانة المصصمة من قسمين ،القسم الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني يتفرع إلى محورين المحور الأول يتعلق بأسئلة نظرية القيود، والمحور الثاني يختص بالميزة التنافسية والذي يتفرع إلى أبعاد الميزة النتافسية وهي(الجودة، الكلفة، الوقت، المرونة).كما تم الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الاصدار ٢٦ من ضمنها:

- اختبار تحليل التكرارات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية Frequency
- اختبار الصدق والثبات معامل كرونباخ الف ( Cronbach's Alpha)Reliability Statistics.
- اختبار t للعينة الواحدة One sample t test.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط Regression Linear test

**مجتمع وعينة الد راسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية المتخصصة في تنقية وتحلية المياه، اما عينة الدراسة فتمثلت بالشركات الصناعية العاملة في البصرة والبالغ عددها (١٨) شركـة، والجدول رقم (١) اسماء المعامل ومناطق انتشارها في البصرة.

| جدول (١) شركات تنقية وتحلية المياه في البصرة عينة الدراسة | |
|---|---|
| اسم الشركة | الموقع الجغرافي |
| معمل السهول | منطقة قضاء شط العرب |
| معمل درة الخليج | منطقة صناعية حمدان |

| | |
|---|---|
| معمل الجنوب | منطقة صناعية حمدان |
| معمل سلسبيل | منطقة حي الحسين |
| معمل الجنائن | منطقة حي الحسين |
| معمل العالم | منطقة حي الحسين |
| معمل ماء الذهب | منطقة حي الحسين |
| معمل النسمات | منطقة حي الحسين |
| معمل عيون تنسيم | منطقة حي الحسين |
| معمل الملكة | منطقة الامن الداخلي |
| معمل رحمة | منطقة صناعية حمدان |
| معمل الريان | منطقة صناعية حمدان |
| معمل البدعة | منطقة صناعية حمدان |
| معمل الكوثر | ساحة سعد |
| معمل اكواسيل | طريق الزبير |
| معمل الشمال | منطقة صفوان |
| معمل ماء سلسل | منطقة الجزيرة |
| معمل الينابيع | منطقة الزبير |

المصدر: من اعداد الباحثون من خلال توزيع الاستبانة

هذا وقد تم توزيع الاستبانة البالغ عددها (١٠٠) على افراد هذه المعامل إلا انه نتيجة ظروف وباء كورونا Covid 19 المتفشي في البلاد تمكن الباحثون من استرداد ٦٠ استبانة فقط صالحة للتحليل والجدول (٢) يوضح توزيع الاستبانة وفقا للمتغيرات الديموغرافية لافراد العينة

| جدول(٢) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة | | | |
|---|---|---|---|
| المتغير الديموغرافي | تفرعات المتغير الديموغرافي | التكرار | النسبة |
| التحصيل الدراسي | متوسطة | 1 | 1.7% |
| | اعدادية | 23 | 38.3% |
| | دبلوم | 9 | 15.0% |
| | بكالوريوس | 24 | 40.0% |
| | ماجستير | 3 | 5.0% |
| المسمى الوظيفي | مدير عام | 4 | 6.7% |
| | مدير مالي | 12 | 20.0% |
| | رئيس قسم | 15 | 25.0% |
| | محاسب | 12 | 20.0% |
| | موظف اداري | 17 | 28.3% |
| سنوات الخدمة | اقل من ٥ سنوات | 7 | 11.7% |
| | من ٥ إلى ١٠ سنوات | 10 | 16.7% |
| | من ١٠ إلى ١٥ سنة | 15 | 25.0% |
| | اكثر من ١٥ سنة | 28 | 46.7% |

المصدر من اعداد الباحثين باستخدام تحليل التكرارات في برنامج spss

يتضح من جدول المتغيرات الديموغرافية فيما يخص التحصيل الدراسي أن نسبة الافراد من حملة شهادة البكالوريوس تشكل نسبة ٤٠% تليها ٣٨,٣% نسبة حملة شهادة الاعدادية ويعد ذلك مؤشرا جيدا للاجابة على اسئلة الاستبانة من قبل افراد

عينة تتمتع بمستوى عال من التعليم بالشكل الذي يؤهلهم لفهم الاستبانة والاجابة على فقراتها.

اما فيما يخص المسمى الوظيفي فانه ٦٥% من العينة يتفاوت بين مديرمالي ورئيس قسم ومحاسب وهذا التنوع في الوظيفة يمثل نقطة اضافية جيدة في الدراسة كونهم يتمتعون بقدر عال من المسؤولية في الشركة وعليه ستتمكن الدراسة من معرفة اختلاف وجهات النظر بين الموظفين فهي نقطة ايجابية في الاجابة على اسئلة الاستبانة.

وبالنسبة إلى سنوات الخدمة فأن النسبة الغالبة في العينة 46.7% والتي تمثل الافراد ممن امضوا اكثر من ١٥ سنة في هذه الصناعة تليها25% ممن لديهم خدمة من ١٠ إلى ١٥ سنة في هذا المجال ،وعليه فهم يمتلكون الخبرة الجيدة والتي تمثل مؤشرا مهما في طبيعة هذا العمل الذي يستدعي توفر الخبرة لدى الافراد وهذا يساعد الدراسة في الوصول إلى النتائج المطلوبة من خلال قدرهتم على الاجابة على الاسئلة بشكل دقيق بالاعتماد على عامل الخبرة الطويلة .

**صدق وثبات الاستبانة**

للتحقق من مدى صدق وثبات اسئلة الاستبانة ،تم اللجوء إلى مراجعة الادبيات السابقة للتعرف على المقاييس المطلوبة والاستفادة منها في تطوير اسئلة الاستبانة ،فضلا عن عرضها على عدد من الاساتذة المختصين في مجال المحاسبة والاحصاء بهدف تحكيمها والتحقق من مدى استيفاء الاسئلة للشروط الاكاديمة والعلمية ومتطلبات البحث العلمي .

فضلا عن ذلك اعتمد الباحثون للتحقق من مدى ثبات واستقرار الاجوبة على اسئلة الاستبانة إذ ما تم اعادة توزيعها على العينة في مدة اخرى او على عينة اخرى إلى

اختبار معامل (كرونباخ الفا) والتعرف مقدار الاتساق الداخلي للاسئلة الناتجة من الاختبار وكما موضح في الجدول(٣)

| جدول (٣) نتائج تحليل اختبار كرونباخ الفا | | |
|---|---|---|
| متغيرات الدراسة | عدد | قيمة كورنباخ الفا |
| تطبيق نظرية القيود | 12 | ٠,٧٨٦ |
| الجودة | 8 | 0.703 |
| الكلفة | 8 | ٠,٧٥٨ |
| الوقت | 8 | ٠,٧٤٨ |
| المرونة | 7 | ٠,٧٢٨ |
| جميع المتغيرات | 43 | ٠,٩٣٩ |

توضح البيانات الناتجة من جدول (٣) أن معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة يتراوح بين (٠,٧٠٣ – ٠,٧٨٦ ) وظهرت معامل كرونباخ الفا لكافة اسئلة الدراسة (٠,٩٣٩) وهي بهذا الشكل تتمتع اسئلة الدراسة مستوى عالي من الاستقرار اذ ما طبقت في اوقات اخرى،وعليه تمثل هذه النتائج نتائج جيدة لغرض اتمام الدراسة .

**اختبار الفرضيات**

**الفرضية الرئيسة H01:** لا تمارس الشركات الصناعية العراقية نظرية القيود لمواجهة الاختناقات للتعرف على مدى ممارسة الشركات الصناعية إلى نظرية القيود لجأ الباحثون إلى اختبار(t) للعينة الواحدة (one sample t test) وكما موضح بالجدول التالي:

| جدول(4) نتائج اختبار t للعينة الواحدة One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | قيمة الاختبار = ٣ | | | | | |
| | T | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| نظرية القيود | 18.525 | 59 | **٠.000** | 1.19444 | 1.0654 | 1.3235 |

يتضح من الجدول (٤)اعلاه أن نتائج اختبارt للعينة الواحدة للتعرف على مدى ممارسة الشركات الصناعية لنظرية القيود لمواجهة حالات الاختناق تشير إلى ممارسة الشركات الصناعية العراقية إلى منهج نظرية القيود في مواجهة الاختناقات التي تمر بها الشركة ،اذ بلغت قيمة T 18.52 ومستوى دلالة المعنوية للاختبار (sig=0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن (**الشركات الصناعية العراقية تمارس نظرية القيود لمواجهة الاختناقات** ) ،وهذا يعني أن هنالك اهتمام من قبل الشركات الصناعية العراقية عينة الدراسة بدرجة عالية في تبني منهجية نظرية القيود للحد من اثر الاختناقات التي تواجهها لاتمام عملية الانتاج.

**اختبار الفرضية الرئيسةH02** :لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن اختبار الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

**H02-1:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تخفيض تكاليف الانتاج تم اللجوء إلى اختبار الانحدارالخطي البسيط للتعرف على اثر نظرية القيود في تخفيض تكاليف الانتاج وكما موضع في الجدول(٥)

جدول(٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات | R | $R^2$ | قيمة F | Sig (F) | Beta | T | Sig(t) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تطبيق نظرية القيود(متغير مستقل) | ٠,٦٨٦ | ٠,٤٧٠ | ٥١,٤٧٨ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٨٦ | ٧,١٧٥ | ٠,٠٠٠ |
| الكلفة (متغير تابع) | | | | | | | |

نلاحظ من نتائج الجدول(٥) إلى وجود علاقة بين تطبيق نظرية القيود والكلفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٨٦ وهي تعتبر دالة احصائيا لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت ٥١,٤٧٨ عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$) مما يدل على صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط ،كما أن تطبيق نظرية القيود فسر ما مقداره ٠,٤٧٠ من التباين في متغير الكلفة. فضلا عن أن معامل Beta وقيمة t المحسوبة اثبتت وجود اثر لتطبيق نظرية القيود في تخفيض تكاليف الانتاج ،اذ بلغت قيمة Beta (٠,٦٨٦) وقيمة t (٧,١٧٥) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$)،بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديله التي مفادها **اثر لتطبيق نظرية القيود في تخفيض كلف الانتاج**.مما يشير إلى أن تطبيق القيود له دور فعال في تخفيض تكاليف الانتاج، وهذا يعطي الشركة اسبقية تنافسية بالمقارنة مع باقي الشركات وذلك من خلال انخفاض اسعار السلع المنتجة مما يساهم

في زيادة الطلب على المنتجات ،فضلا عن انخفاض هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكلفة منخفضة.

**H02-2:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لنظرية القيود في تحسين مستوى الجودة.

لاختبار الفرضية الفرعية لجأ الباحثون إلى اختبار الانحدارالخطي البسيط للتعرف على اثر نظرية القيود في تحسين جودة الانتاج وكما موضع في الجدول(٦)

جدول(٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات | R | $R^2$ | قيمة F | Sig (F) | Beta | T | Sig(t) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تطبيق نظرية القيود(متغير مستقل) | ٠,٧٨٢ | ٠,٦١١ | ٩١,٠٤٦ | ٠,٠٠٠ | 0.782 | ٩,٥٤٢ | ٠,٠٠٠ |
| الجودة(متغير تابع) | | | | | | | |

تشير نتائج الجدول(٦) إلى وجود علاقة بين تطبيق نظرية القيود ومتغير الجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٨٢ وهي تعتبر دالة احصائيا لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت ٩١,٠٤٦ عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$) مما يدل على ثبات صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط ،إذ أن تطبيق نظرية القيود فسر ما مقداره ٠,٦١١ من التباين في متغير الجودة. كما أن معامل Beta وقيمة t المحسوبة اثبتت وجود اثر لتطبيق نظرية القيود في تحسن جودة المنتجات ،اذ بلغت قيمة Beta (0.782) وقيمة t (٩,٥٤٢) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\leq 0.05\alpha$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية **ونقبل الفرضية البديله التي يوجد اثر لتطبيق نظرية القيود في تحسين جودة المنتجات.** وبذلك يمكن على منهجية نظرية في رفع مستوى الجودة للمنتجات التي تصنعها الشركة.وذلك من

خلال ازالة المعيقات التي تحد من تقديم منتجات تتمتع بالمواصفات الجيدة وذات مستوى العالي من الجودة في الخدمات ومخرجات الشركة التي تعد من اهم الوسائل المستخدمة من قبل الشركة لجذب الزبائن

**H02-3:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لنظرية القيود في رفع مستوى المرونة لدى الشركة.

لاختبار الفرضية الفرعية تم اللجوء إلى اختبار الانحدارالخطي البسيط للتعرف على اثر نظرية القيود في رفع مستوى المرونة لدى الشركة وكما موضع في الجدول(7)

جدول(٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات | R | $R^2$ | قيمة F | Sig (F) | Beta | T | Sig(t) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تطبيق نظرية القيود(متغير مستقل) | ٠,٦٥٦ | ٠,٤٣٠ | 43.749 | ٠,٠٠٠ | 0.656 | 6.614 | ٠,٠٠٠ |
| مستوى المرونة (متغير تابع) | | | | | | | |

من خلال نتائج الجدول(7) يتضح لنا وجود علاقة ارتباط بين تطبيق نظرية القيود ومستوى المرونة لدى الشركة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٥٦) وهي تعد دالة احصائيا لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت ٤٣,٧٤٩ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط ،وأن معامل التحديد لتطبيق نظرية القيود فسر ما مقداره ٠,٤٣٠ من التباين في مستوى المرونة لدى الشركة.

كما أن معامل Beta وقيمة t المحسوبة اثبتت وجود اثر لتطبيق نظرية القيود في تحسن مستوى المرونة لدى الشركات ،اذ بلغت قيمة Beta (٦0.65) وقيمة t (6.614 ) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديله التي **مفادها يوجد اثر لتطبيق نظرية القيود**

**مستوى المرونة لدى الشركة.** ويعني ذلك أن نظرية القيود تساهم في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق من خلال قدرة الشركة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن..فضلا عن رفع درجة الاستجابة للتغير في حجم الانتاج حسب مستويات الطلب.

**H02-4:** لايوجد اثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظرية القيود في تخفيض الهدر في عامل الوقت.

لاختبار الفرضية الفرعية لجأ الباحثون إلى اختبار الانحدارالخطي البسيط للتعرف على اثر نظرية القيود في تخفيض عامل الوقت وكما موضع في الجدول(8)

جدول(٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات | R | $R^2$ | قيمة F | Sig (F) | Beta | T | Sig(t) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تطبيق نظرية القيود(متغير مستقل) | ٠,٨٤٩ | ٠,٧٢١ | ١٤٩,٨ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٤٩ | ١٢,٢٤١ | ٠,٠٠٠ |
| الوقت(متغير تابع) | | | | | | | |

يتضح من نتائج الجدول(8) إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق نظرية القيود وعامل الوقت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٤٩ وهي تعتبر دالة احصائيا لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت ١٤٩,٨ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على ثبات صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط ،وأن معامل التحديد لتطبيق نظرية القيود فسر ما مقداره ٠,٦١١ من التباين في متغير الوقت. وهذا يدل على اهمية تطبيقة نظرية القيود في تخفيض الهدر في الوقت

كما أن معامل Beta وقيمة t المحسوبة اثبتت وجود اثر لتطبيق نظرية القيود في تحسن جودة المنتجات ،اذ بلغت قيمة Beta (٠,٨٤٩) وقيمة t (١٢,٢٤١) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($0.05\alpha \geq$)،بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديله التي **مفادها يوجد اثر لتطبيق نظرية القيود في تخفيض الهدر في عامل الوقت**.مما يعني وجود دور مهم لنظرية القيود في معالجة الهدر في عامل الوقت وتعزيز قدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد ،فضلا عن سرعة التسليم الذي يمثل العنصر الاساس لجذب الزبائن اذ أن سرعة التسليم له عامل مهم في قرار الشراء للزبون،فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات او الخدمات الذي يشكل عبئا غالبية الشركات في ايصال المنتجات في الوقت المحدد.

## الاستنتاجات والتوصيات

من خلال مراجعة متغيرات الدراسة بشقيها في الجانب النظري والجانبي العملي وتحليل النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن القول أن الدراسة تدعم منطقية وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق نظرية القيود وابعاد الميزة التنافسية ،وهذا بالتحديد ما توصلت اليه النتائج من خلال الاستنتاجات التالية:

١ تمثل نظرية القيود احد الركائزالرئيسة التي تستند عليها محاسبة الانجاز التي تعد احد الاساليب الحديثة في مجالات المحاسبة الادارية ويعزو ذلك إلى التغير في العرض والطلب على المنتجات ودرجة المنافسة بين الشركات ما

يتطلب معالجة الاختناقات بافضل الوسائل للمحافظة على الصدارة في السوق

٢- هنالك اهتمام من قبل الشركات الصناعية العراقية عينة الدراسة بدرجة عالية في تبني منهجية نظرية القيود للحد من اثر الاختناقات التي تواجهها لاتمام عملية الانتاج.

٣- أن تطبيق نظرية القيود يساهم بحل الاختناقات التي تواجه الشركة وهذا بحد ذاته يعد اسبقية تنافسية بين الشركات التي تواجه الاختناقات نفسها.

٤- هنالك علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق نظرية القيود وابعاد الميزة التنافسية المتثملة بانخفاض التكلفة ورفع مستوى الجودة وانخفاض عامل الوقت ومستوى المرونة لدى الشركات وهذا ما اوضحته نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجداول السابقة.

٥- أن تطبيق نظرية القيود له دور في تخفيض تكاليف الانتاج، وهذا يعطي الشركة اسبقية تنافسية بالمقارنة مع باقي الشركات وذلك من خلال انخفاض اسعار السلع المنتجة مما يساهم في زيادة الطلب على المنتجات ،فضلا عن انخفاض هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكلفة منخفضة.

٦- الاعتماد على منهجية نظرية القيود ينعكس بشكل ايجابي على رفع مستوى الجودة للمنتجات التي تصنعها الشركة.وذلك من خلال ازالة المعيقات التي تحد من تقديم منتجات تتمتع بالمواصفات الجيدة وذات مستوى عالي من الجودة في الخدمات ومخرجات الشركة الذي يعد من اهم الوسائل المستخدمة من قبل الشركة لجذب الزبائن.

٧- هنالك دور مهم لنظرية القيود في معالجة الهدر في عامل الوقت وتعزيز قدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد ،فضلا عن سرعة التسليم الذي يمثل العنصر الاساس لجذب الزبائن اذ أن سرعة التسليم له عامل مهم في قرار الشراء للزبون،فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات او الخدمات الذي يشكل عبئا غالبية الشركات في ايصال المنتجات في الوقت المحدد وهي بذلك تتفق مع نظرية Just in Time ،وهذا ما تبين في نتائج التحليل اذ بغلت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرت ٠,٨٤٩ مما يدل على قوة العلاقة بين الطرفين.

٨- تساهم نظرية القيود في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق من خلال قدرة الشركة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن..

ورفع درجة الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصأن وبحسب مستويات الطلب،وعليه يجب أن تكون لدى الشركة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

**ا لتوصيات**

١- من الضروري على الشركات العراقية اعطاء حيزا اكبر من الاهتمام بمفاهيم المحاسبة الادارية الحديثة لمواكبة التطور في العالم الاقتصادي والتنكولوجي لما له من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بين الشركات

٢ -ضرورة اعتماد منهجية نظرية القيود في الشركات العراقية وتشكيل لجأن مختصة لتأهيل الكادر الوظيفي على كيفية معالجة الاختناقات التي تمر بها الشركة للسيطرة عليها والخروج منها باقل الخسائر الممكنة.

٣ -حث العاملين وتحفيزهم بشكل مادي اومعنوي على العمل بجهد اكبر في مرحلة الاختناق للحصول على مخرجات تتلائم مع متطلبات الميزة التنافسية.

٤ -اجراء مقارنات مرجعية داخلية للشركة مع مخرجاتها للسنوات السابقة للتعرف على مدى التحسن الحاصل في الأداء بعد تطبيقة نظرية القيود.

٥ -اجراء مقارنات مرجعية مع الشركات الرائدة التي تعمل في نفس المجال بهدف دراسة الفروق في الميزة التنافسية والعمل على تحسينها وخصوصا للشركات التي تتمتع بعدد هائل من المنافسين.

**المصادر العربية**

-البغدادي،صلاح صاحب، وعوده،نوفل(٢٠١٩) **اثر نظرية القيود في عملية التدقيق،بحث تطبيقي في ديوأن الرقابة الماليةالاتحادي**، مجلةكلية التراث الجامعة ، العدد٢١.

-البرديني،خلود وليد(٢٠١٤)،نظام تحقيق الموارد(ERP)،نظام الانتاج في الوقت المحدد(JIT)،في تحقيق الاسبقيات التنافسية:دراسة تطبيقية في شركات صناعة الادوية_ عمان،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

-بريجاوي, علاء الدين. (٢٠١٤). **أثر العلاقة التكاملية بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود في تخفيض التكلفة وتحسين الإنجاز (دراسة ميدانية)**. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ISSN: ٢٠٧٩-٣٠٧٣, ٣٦(٤).

-حسن،احمد ابراهيم(٢٠١٧)اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات،جامعة الشرق الاوسط،الاردن.

-حسين،زينب احمد(٢٠٠٤) تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الانشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الانتاج الحديثة- دراسة نظرية تطبيقية، مجلة البحوث الادارية،عدد يناير.

-الحمداني، بهاء حسين، و الصبيحي،عامر دحام(٢٠١٦)**المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية** ،المجلد٢٢، العدد٩٢.

-شبر،ظافر عبد محمد (٢٠١٤) **اثر القوة التنافسية في صناعة الخدمة الفندقية وتمركزها في السوق، دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة ذات الخمس نجوم في بغداد**، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٣٧، العدد ١٠١.

-الشعباني،صالح ابراهيم ،وعلي،مقبل علي، وسعيد،سوسن احمد(٢٠١٣) **اثر تكامل ادارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى**، مجلة الادارة والاقتصاد،السنة ٣٦، عدد ٩٤.

-العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن(٢٠٠٨) الادارة والاعمال, الطبعة الثانية,دار وائل للنشر,الاردن

-العبادي ،هاشم فوزي دباس ,& الدعمي, وليد عباس جبر. (٢٠١٠). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي الكلفة دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف الاشرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد .مجلة مركز دراسات الكوفة.(16)1.

-عبد الرؤوف،حجاج(٢٠٠ ٧) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها, دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادري، رسالة ماجستير غير منشورة ،حامعة سكيكدة,الجزائر

-عبد العزيز،ماجدة عبد المجيد،و البغدادي، صلاح صاحب شاكر(٢٠١٣). **البعد الاستراتيجي لنظرية القيود واثره في ترشيد القرارات، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية،** مجلة دراسات محاسبية ومماليه،مجلد ٨،العدد ٢٥.

-عبد المنعم، إسامة، والدليمي، خليل، وعفيف،جمال(٢٠١٥) **أثر نظرية القيود في تخفيض تكلفة الانتاج المعيب في الشركات الصناعية الاردنية–دراسة ميدانية من وجهة نظر محاسبي التكاليف،** مجلة علوم الانبار الاقتصادية والادارية، المجلد ٧، العدد١٤

-الفضل،مؤيد محمد، ونور،عبد الناصر ابراهيم, والراوي ،عبد الخالق مطلك(٢٠١٠) **المحاسبة الادارية**،ط٢،دار المسيرة للنشر والطباعة ،عمأن ، الاردن.

-كاظم,هدى جبار كاظم ,& عبد الوهاب, صباح. (٢٠١٣). تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية .مجلة التقني،مجلد ٢٦،عدد٤.

-مؤمنة،هبة محمود(٢٠٠٤) **مدى فعالية المحاسبة عن الانجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة" دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة جدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

-محسن ،اسراء عبد السلام(٢٠١٦) مدى استخدام ادوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الازهر ،غزة

-ناجي شايب ألركابي & ,جنأن علي حمودي.(٢٠١١) **دور نظرية المحددات في تحسين الطاقة الانتاجية للشركة العامة للصناعات الجلدية – معمل بغداد،** مجلة التقنية الادارية ،المجلد٩،العدد ٢٤.

## المصادر الانكليزية


-Ajmal, M. M., Nordström, F., & Helo, P. (2008). **Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *58*(6), 523-541.

-Balakrishnan, J., & Cheng, C. H. (2005). **The theory of constraints and the make-or-buy decision: an update and review**. *Journal of Supply Chain Management*, *41*(1), 40-47.

-David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peaeson/Prentice Hall.

-Dettmer, H. W. (1997**). *Goldratt's theory of constraints: a systems approach to continuous improvement*.** ASQ Quality Press.

-Freeman,J(2007) **Theory of constraints and throughput accounting** Topic Gateway Series No. 26

-Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., & McGowan, A. (2008). **Managerial accounting** 12e. *Issues in Accounting Education*, *25*(4), 792-793.

-Goldratt, E. M. (1988). **Computerized shop floor scheduling**. *The International Journal of Production Research*, *26*(3), 443-455.

-Goldratt, E. M. (1990). *Theory of constraints* (pp. 1-159). Croton-on-Hudson: North River.

-Kotler, P., & Keller, K. L. (2012).**Marketing management,**14e. Peaeson/Prentice Hall

-Management Accounting Committee. (1999). Theory of constraints (TOC) management system fundamentals. *Montvale, NJ, USA: the Institute of Management Accountants (IMA)*.

-Pacheco, Diego Augusto de Jesus; (2014). Theory of constraints **and Six Sigma: Investigating Differences and similarities for continuous improvement**. *Independent Journal of Management & Production*, Febrero-Mayo, 331-343.

-Porter, M. E.(1985).Competitive Advantage Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, *167*.

-Porter, M. E.(2010). *HBR's Must-reads on Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.

-Rahman, S. U. (1998). **Theory of constraints: a review of the philosophy and its applications**. *International Journal of Operations & Production Management*, *18*(4), 336-355.

-Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of technology management & innovation*, *8*(2), 47-60.

-Stevenson, W. J. (1996). **Production/*Operations management***. New York: McGraw-Hill professional.

-Stevenson, W. J.(2002). *Operations management* ,7th edition . Boston: McGraw-Hill/Irwin.

-Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2014). ***Financial & managerial accounting*** *12 edition*. Cengage Learning.

## الملحق

## نموذج الاستبانة

تحية طيبة :

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي تم اعدادها من اجل اكمال متطلبات البحث العلمي الموسوم ب ( مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية) حيث تمثل نظرية القيود الفلسفة او الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق اعظم كمية انتاج في الشركة في ظل قيود الانتاج الحالية من خلال الادارة الجيدة للاقسام التي تعاني من الاختناقات او القيود بالشكل الذي يساعد في تحقيق افضل حجم من الانجاز.

لذا يرجى الاجابة على كافة اسئلة الاستبانة لغرض التمكن من الوصول إلى نتائج التى تخدم البحث العلمي ،هذا مع التقدير .

١ -المسمى الوظيفة:

مدير دائرة. ☐ رئيس قسم , ☐ مدير مالي, ☐ محاسب. ☐ موظف اداري ☐

٢ -التحصيل الدراسي:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ اعدادية ☐ متوسطة ، ☐ ابتدائية ☐

٣ -سنوات الخبرة في الشركة

اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ اكثر من ١٥ سنة ☐

| | المحور الاول نظرية القيود | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تمتلك الشركة دراية كافية حول نظرية القيود | | | | | |
| ٢ | تمتلك الشركة المقومات الاساسية لتطبيق نظرية القيود | | | | | |
| ٣ | يتوفر لدى الشركة نظام رقابي متخصص للكشف عن مواطن الاختناق او القيود التي تحصل | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | في مساراتها التكنولوجية واقسامها | | | | | |
| ٤ | تقوم الشركة بدراسة وتحليل الاختناقات التي تواجهها والبحث عن كيفية معالجتها | | | | | |
| ٥ | يوجد تعاون بين الاقسام الاخرى بعدية عن الاختناق للتخفيف عبء الاختناقات الحاصلة في القسم ذات الاختناق | | | | | |
| ٦ | تعمل الشركة على جدولة موارد الانتاج لاستخدام الموارد النادرة بكفاءة عالية | | | | | |
| ٧ | تعمل الشركة على جدولة الانتاج في الوقت المحدد لتجنب التراكم والتلف في المخزون(أن لاتعمل الاقسام التي تسبق القيد بكامل طاقتها لحين حل مشكلة الاختناق) | | | | | |
| ٨ | اهمية توفر مخزون امأن من الانتاج تحت الشغيل لضمأن استمرار العمل في فترة الاختناق | | | | | |
| ٩ | التركيز على تطوير الكادر الوظيفي وتطوير اساليب العمل من خلال الدورات التدريبية في | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | كافة مجالات الشركة | | | | | |
| ١٠ | تفعيل نظام الحوافر للموظفين ومكافئة الكفؤيين منهم يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة | | | | | |
| ١١ | الادراك من قبل العاملين في الشركة اين ومتى تحصل الاختناقات في الانتاج يساهم بشكل كبير في تجنب الاختناقات | | | | | |
| ١٢ | تمتلك ادارة الشركة الكفاءة للسيطرة على مراكز الاختناق وإستخدامها بالشكل الامثل في الانتاج | | | | | |

| **المحور الثاني: ابعاد الميزة التنافسية** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **اولا:الجودة** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** |
| ١ | يوجد اقتناع ودعم من قبل ادارة الشركة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة | | | | | |
| ٢ | تسعى ادارة الشركة للتخطيط المستمر لتحسين جودة المنتجات المقدمة بشكل يساعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة | | | | | |
| ٣ | تقدم الشركة منتجات ذات جودة متميزة مقارنة مع الشركات المنافسة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | تقدم الشركة منتجاتها وفقا لرغبات وطلبات الزبائن | | | | | |
| ٥ | يحقق الانتاج وفقا لرغبات وطلبات الزبائن ميزة للشركة اتجاة المنتجات المنافسة | | | | | |
| ٦ | منتجات الشركة تتصف بخصائص ومواصفات يفضلها الزبون عن المنتجات المنافسة | | | | | |
| ٧ | تركز الشركة على الاعتبار الاستراتيجي في التحسين المستمر لجودة المنتجات لمواكبة رغبات الزبائن المستقبلية(الابداع) | | | | | |
| ٨ | تهدف الشركة إلى تخفيض نسبة المعيب في المنتجات او الخدمات إلى ادنى نسبة ممكنة. | | | | | |

| **ثانيا: الكلفة** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تنتج الشركة منتجاتها باقل كلفة مقارنة مع المنافسين | | | | | |
| ٢ | نسبة التلف في منتجات الشركة منخفضة جدا | | | | | |
| ٣ | تتميز الشركة بانخفاض تكلفة الهدر والضياع في مواد الانتاج | | | | | |
| ٤ | منتجات الشركة ذات جودة متميزة وكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | تسعى الشركة إلى التحسين من منتجات وبكلف منخفضة | | | | | |
| ٦ | تستند الشركة في المحافظة على حصتها السوقية من خلال تقديم اسعارتنافسية | | | | | |
| ٧ | تتصف منتجات الشركة بانخفاض تكاليف التلوث البيئي | | | | | |
| ٨ | التكاليف التسويقة والادارية للشركة منخفضة مقارنة مع الشركات المنافسة | | | | | |

| | ثالثا: الوقت | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تركز الشركة على اهمية الانتاج في الوقت المحدد | | | | | |
| ٢ | تتصف منتجات الشركة في ميزة الانتاج في الوقت المحدد | | | | | |
| ٣ | يمكن للزبائن الحصول على منتجات الشركة بسهولة | | | | | |
| ٤ | تلبي الشركة طلبات الزبائن في الوقت المناسب | | | | | |
| ٥ | تسعى الشركة إلى تلبية رغبات الزبائن المستقبلية في الوقت | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المناسب | | | | | |
| ٦ | تمتلك الشركة وسائل متطورة لتجيهيز المنتجات بشكل افضل مما لدى المنافسين | | | | | |
| ٧ | الاستجابة بشكل سريع إلى رغبات الزبائن بخصوص التغيير في تصميم المنتج | | | | | |
| ٨ | تقدم الشركة منتجاتها المستحدثة اوالمطورة إلى السوق في الوقت المناسب. | | | | | |

| | **رابعا: المرونة** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تمتلك الشركة المرونة العالية لتلبية طلبات ورغبات الزبائن المتباينة كما ونوعا والمتغيرة بشكل مستمر | | | | | |
| ٢ | تمتلك القدرة على تطوير المكائن والمعدات بشكل مستمر لانتاج منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن | | | | | |
| ٣ | يمتاز العاملون في الشركة بمهارات متميزة تمكنهم من الاستجابة السريعة إلى الحالات | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الطارئة التي تواجه الشركة | | | | | |
| ٤ | تستجيب الشركة بشكل سريع إلى التغيرات الحاصلة تصميم المنتج | | | | | |
| ٥ | تمتلك الشركة المرونة المطلوبة لتخفيض الوقت اللازم للعملية الانتاجية | | | | | |
| ٦ | الشركة قادرة على انتاج منتجات جديدة ذات جودة عالية | | | | | |
| ٧ | لدى الشركة القدرة على تطوير منتجاتها وبسرعة | | | | | |