

أبعاد مرونة التصنيع وانعكاسها على الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيج والجلود/ بغداد

الباحث: خالد جمعة ياسين أ.د. عادل ذافر النعمة
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

The dimensions of Manufacturing Flexibility and its
Reflection on General Strategies of Compete in the
Industry: An exploratory study of the opinions of the
Sample of Workers in the General company for Textile
and leathers industries

Khalid Jemma Yassin Prof. Dr. Adel Thaker Al Nima
College of Administration and Economics / University of Mosul

المقدمة

المبحث الاول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث تحديد مشكلة البحث واهميته واهدافه وبناء مخططة الفرضي
وصياغة فرضياته..

اولاً- مشكلة البحث

يتطلب من إدارات منظمات الأعمال بشكل عام ومنها الصناعية على وجه التحديد
اليوم التواصل مع التغيرات المتسارعة في البيئة، التي تعمل في وسطها، والاستجابة
والتكيف معها في قيامها بالسعي باستمرار إلى النجاح والتفوق على المنافسين من خلال

مرونة التصنيع، فإن امتلاك المنظمة لمثل هذه المرونة يزيد من فرص نجاحها في مساعدتها للاستجابة لرغبات وحاجات زبائننا الحاليين والمحتملين.

ومن جانب آخر فإن الاستراتيجيات العامة للتنافس تعدّ من أهم وسائل نجاح المنظمة الصناعيّة في ظل البيئة التنافسيّة الحاليّة التي تعمل بوسطها؛ سعياً لضمان الاستمرار والبقاء في سوق العمل، وقد تبلورت مشكلة البحث من خلال تحديد التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بمضامين كل من أبعاد مرونة التصنيع والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة؟
2. ما هي طبيعة مديات العلاقة ومستويات التأثير بين مرونة التصنيع بدلالة أبعادها والاستراتيجيات العامة للتنافس بدلالة أنواعها في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد الأهمية المعرفية والتطبيقية للبحث بالآتي:

على المستوى المعرفي

تُعد استكمالاً للجهود المعرفية المبذولة التي تسلط الضوء على مفهوم مرونة التصنيع وأهميتها وأبعادها، فضلاً عن الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة.

أما على المستوى التطبيقي فإن أهميتها تكمن بالآتي:

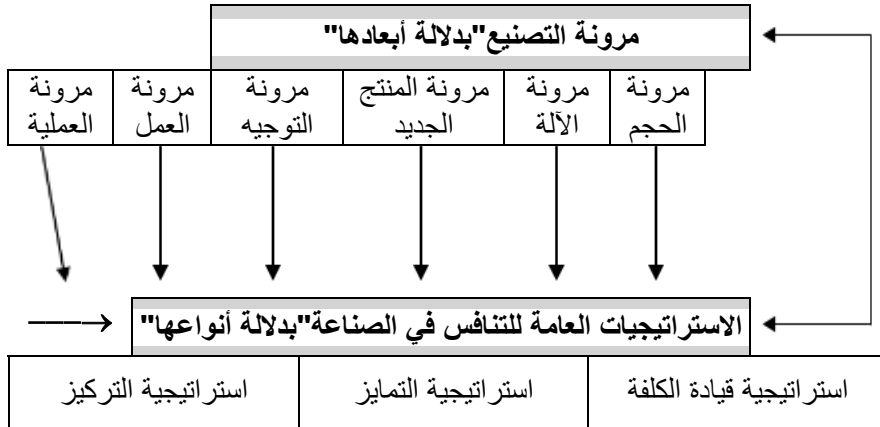
تعميق الفهم حول البحث في أبعاد مرونة التصنيع وانعكاسها على الإستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً- أهداف الدراسة

يهدف البحث بشكل أساس إلى معرفة مرونة التصنيع وأبعادها والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة وأنواعها في الشركة المبحوثة، فضلاً عن الوقوف على مستويات علاقات الارتباط والتأثير لمرونة التصنيع بدلالة أبعادها في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها على مستوى الشركة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط فرضي والموضح بالشكل (1) والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث.



الشكل (1)
مخطط الدراسة الفرضي

↔ علاقة ارتباط
← علاقة تأثير

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

- في ضوء ما جاء بمخطط البحث الفرضي سيعتمد البحث الفرضيات الآتية:
1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً) والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً) في الشركة المبحوثة.
 2. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً) في الشركة المبحوثة.
 3. يتباين مستوى تأثير مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إنفراداً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً) في الشركة المبحوثة.

المبحث الثاني: مرونة التصنيع

أولاً: مفهوم مرونة التصنيع

يشير الواقع الذي تعمل فيه المنظمات الصناعية المعاصرة إلى إدراك إدارتها أن تحقيق الكلفة المنخفضة والجودة العالية لم يعد كافياً لتحسين الوضع التنافسي، مما دفع المنظمات الصناعية إلى زيادة اهتمام إدارتها إلى اعتماد المرونة كمدخل في ممارسة أنشطتها الصناعية سعياً لتعزيز ميزتها التنافسية. إذ يشير (Judi and Beach, 2008, 23) بان مرونة التصنيع يقصد بها قدرات المنظمات على إدارة مواردها بالشكل الذي يمكنها من التغلب على عدم التأكد البيئي وزيادة قدراتها على تنويع مخرجاتها من المنتجات المقدمة الزبائن. ويعرفها (Moster, 2010, 7) بأنها القدرة على إعادة تشكيل موارد التصنيع لإنتاج منتجات مختلفة بكفاءة وجودة عالية. ويضيف (الجوازنة وخزاعلة، 2016، 114) بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وادخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن. وأشار (Ariadi, et. at., 2020, 3495) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المتمثلة بتنوع طلبات الزبائن وتغير السوق. وبين (الفقهاء، 2021، 14) بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل العمليات والبرامج التي يتم اجراؤها بهدف تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل الفاقد وتلبية متطلبات السوق؛ للحصول إلى تغير في سمات المنتج بما يتوافق مع رغبات الزبائن ومتطلباتهم مما يعود على المنظمة بالربحية وزيادة الحصة السوقية لها وبما يحقق لها ميزة تنافسية. مما تقدم يرى الباحثان انها تشير الى إمكانية المنظمة على اتخاذ إجراءات جديدة أو تعديل أخرى في مجال ممارستها وانشطتها القائمة على اساس استيعاب احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة ومواجهة منافسيها سعياً لبلوغ استجابة أسرع لتلك الاحتياجات وبكفاءة عالية من حيث الجهد والوقت والموارد

ثانياً: أهمية مرونة التصنيع

يشير (Torres, et. al., 2010, 1120) الى أهمية مرونة التصنيع تكمن بالآتي:

1. الشركة لها قدره على مواجهة التغيرات البيئية والاتجاه المطلوب.
 2. قابلية المنظمة الرد على البيئات غير المستقرة واستعمال الموارد والتكيف مع الشروط المطلوبة.
 3. زيادة النمو طويل الامد للمنظمة عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها لإيجاد المزايا التنافسية.
- ويضيف (Solke, 2018, 44) ان اعتماد مرونة التصنيع بحكمة يؤدي إلى تقليل الفاقد في الموارد والتحرك نحو التصنيع الرشيق فضلاً عن تمكين المنظمات الصناعية من تقديم المنتجات المرغوبة ذات الجودة العالية والتي تلبي طلبات الزبائن بالسرعة الممكنة والكفاءة العالية.

ثالثاً: أهداف مرونة التصنيع

يشير (Benglsson, 2013, 3) أن اعتماد المرونة في مجال التصنيع يدعم

تحقيق الأهداف الآتية:

1. تخفيض وقت الاعداد للآلات والمعدات.
 2. انشاء محطات متعددة الاغراض والتي يمكن فيها إنجاز اعمال مختلفة.
 3. اعتماد اسلوب خطوط التجميع الموازي والذي يسمح بتجميع منتجات مختلفة في محطات مختلفة.
 4. تكوين وامتلاك قوة عمل مرنة.
- واضاف (سعد، 2018، 77) أن أهداف مرونة التصنيع تتمثل بما يأتي:
1. تحسين الجودة للمحافظة على المركز التنافسي في قيام المنظمة بفهم رغبات وحاجات الزبائن وتصميم العملية التصنيعية بشكل يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم.
 2. التخلص من أي نشاط في عملية التصنيع الذي لا يضيف قيمة للمنتج.
 3. خفض الوقت المستغرق في اتمام أي نشاط من وقت بدايته إلى وقت نهايته.

رابعاً: فوائد مرونة التصنيع

يرى كل من (اللامي وجواد، 2014، 60) أن هناك مجموعة مزايا يمكن أن يحققها تبني المنظمة مرونة التصنيع منها:

1. زيادة قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال الصناعية في قابلية نظام الإنتاج على التكيف وبالسعة مع الظروف الجديدة.
 2. مساهمة مرونة التصنيع في المحافظة على نتائج الأداء النهائي لنظام التصنيع وبالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
 3. المحافظة على الوقت والكلفة وإجراء التغيير في نظام الإنتاج.
 4. تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة التي تحصل في بيئة الأعمال الصناعية في مواكبة التطورات عبر تقديم منتجات جديدة أو تحديث المنتجات الحالية.
 5. تمنح النظام الإنتاج القدرة على تجاوز العطلات والتوقفات التي تحصل في بعض مواقع الإنتاج عبر استخدام معدات أو مسارات بديلة.
- وفضلاً عما تقدم، فقد بين (Purwanto, 2016, 2) أن في مرونة التصنيع يمكن الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمات الصناعية وبالتالي زيادة الربحية.

خامساً: ابعاد مرونة التصنيع

1. مرونة الحجم: يشير (Mendes and Machado, 2015, 24) بأن مرونة الحجم تتعلق بقابلية نظام التصنيع على الإنتاج بشكل اقتصادي، وعند مستويات مختلفة من المخرجات الاجمالية، وهي بذلك تسمح بزيادة أو نقص حجم الإنتاج الكلي وبالشكل الذي يتلائم مع التغيرات في طلبات الزبائن، ووصف كل من (مخيمر وآخرون، 2015، 43) مرونة الحجم بأنها قدرة المنظمة على تغيير حجم الإنتاج في تعديل الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو النقص بحسب التغيرات في حجم الطلب على المنتجات.
2. مرونة الآلة: يرى (Moster, 2010, 27) بأن هذه المرونة تشمل مجموعة العمليات المختلفة التي يمكن توديعها الآلة دون الحاجة إلى جهد كبير في التحول من عملية إلى أخرى، والجهد الكبير عادةً ما يتم التعبير عنه من حيث

الوقت والكلفة، إذ تسمح هذه المرونة بالإنتاج بحسب الطلب. ويشير (العبيدي، 2013، 44) أن مرونة الآلة تعكس قدرتها على أداء عمليات مختلفة، والمحافظة على نتائج الأداء المطلوبة، وضمن نفس السياق يبين (الجشعبي، 2013، 64) أن هذه المرونة تعبر عن قدرة الآلة على أداء عمليات غير متجانسة والتعامل مع التقلبات البيئية المحيطة سواء كان مصدرها الزبون أو المنافسين.

3. **مرونة المنتج الجديد:** يرى (القرعان، 2007، 39) أن هذا النوع من المرونة يتعلق بالمنتجات الجديدة التي ادخلت في نظام الإنتاج والتي تتميز بعدم التجانس والتي لا يتحمل نظام الإنتاج كلفة ادخالها، ويعبر عن المنتج الجديد بذلك المنتج الذي يحمل خصائص وصفات تختلف عن المنتج الحالي، ويتفق كل من (Larsoy, et.al., 2009, 243) و (Khoobiyan, 2017, 1561) بأن مرونة المنتج الجديد تمثل قدرة نظام الإنتاج على تغيير المنتج الحالي أو إنتاج منتج جديد بسرعة وبأقل كلفة.

4. **مرونة التوجيه:** يذكر (Mostert, 2010, 38) أن مرونة التوجيه تمثل قدرة نظام التصنيع على إنتاج مجموعة من المنتجات باستعمال طرائق بديلة، ويعرفها (Zqmmori, et. al. 2011, 594) بأنها القدرة على التعامل مع الاعطال ومواصلة الإنتاج لمجموعة معينة من المنتجات، إذ يمكن المعالجة عن طريق استبدال الجزء أو الأجزاء، ويضيف (Purwanto, 2016, 37) بأن مرونة التوجيه تمثل قابلية نظام التصنيع على إنتاج المنتج وتقديمه عن طريق تقنية بديلة في نظام التصنيع مما يعني استخدام الآت وعمليات مختلفة.

5. **مرونة العمل:** يشير (القرعان، 2007، 35) هذه المرونة تعكس قدرة القوى العاملة على القيام بأعمال ومهام واسعة ومختلفة وبشكل اقتصادي وفعال، ويضيف (Khoobiyan, et. al. 2017, 1561) أن هذه المرونة تتعلق بقدرة الأفراد على أداء المهام المختلفة والمتعدد التخصصات. ووصفها (Avundnk, 2018, 23) بأنها مجموعة من المهام التي يمكن للعامل القيام بها ضمن عملية التصنيع.

6. مرونة العملية: يرى (Judi and Beach, 2010, 163) بأن مرونة العملية تعبر عن قابلية نظام التصنيع على التكيف مع التغيرات في عملية التصنيع، إذ يمكن فيها تلافي الاعطال التي قد تحدث للآلة أو التغيير في جدولة الإنتاج وتتابع مسار خطوط الإنتاج وتستعمل لتقديم أنواع متعددة من المنتجات، أما طويقات وعامر، (2015، 348) فذكر بأن مرونة العملية تعكس قدرة المنظمة على انتاج تشكيلة متنوعة من الأجزاء الفرعية للمنتج الرئيسي، ويصف (Sharama, et. al. 2017, 48) هذا النوع من المرونة بأنها تمثل مجموعة من أنواع المنتجات المختلفة التي يمكن لنظام الإنتاج توفيرها دون إعداد مسبق.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة

يرى (Porter, 1985, 12) تفوق المنظمة ونجاحها في السوق يعتمد على مدى اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها، وبهذا الشأن قدّم (Porter) ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة وهي:

أولاً- استراتيجيات قيادة الكلفة:

يشير (قلاوي وطالب، 2012، 490) أن هذه الاستراتيجية ترمي لإنتاج منتجات ذات جودة أعلى مما يقدمه المنافسون وبأقل كلفة ممكنة، ويذكر (الكبيسي وداود، 2015، 207) بأن استراتيجية قيادة الكلفة تكون المنظمة بموجبه أقل المنافسين كلفة في القطاع الواحد وذلك في الاستثمار الامثل للموارد والإنتاج والبيع للمنتجات بأقل كلفه وبأقل الأسعار في السوق وتعتمد هذه الاستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية والرقابة المستمرة للكلفة لأجل خفضها إلى أدنى حد. ويضيف (Obinozie, 2016, 81) بان استراتيجيه قيادة الكلفة تعني قيام المنظمة بتخفيض كلفة المنتج في الصناعة بواسطة اعتمادها على عدد من الأساليب وتقنيات تقليل الكلف.

ثانياً- استراتيجية التمايز:

تتعلق هذه الإستراتيجية بتقديم منتجات متنوعة لها سمات خاصة مثل الجودة المتميزة وتوفير مدى واسع من الخدمات المقدمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها (Porter, 1985, 14)، وبذات السياق ترى (وسيلة، 2012، 35) أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تقديم سلع وخدمات متميزة، وفريدة عن منتجات المنافسين، وقد يكون هذا التّميز على أساس تعزيز الصّورة الذهنية للمنظمة وإبراز المنتج في توفير مميزات وخصائص فريدة له، ويضيف (الجبوري، 2012، 63) أن المنظمة التي تتبع استراتيجية التمايز سوف تحقق لها حصة سوقية أكبر نتيجة تفوقها بإنتاج منتجات مميزة وفريدة، مقارنة بمنتجات المنافسين.

ثالثاً- استراتيجية التركيز:

ويصف (Porter, 1985, 15) هذه الاستراتيجية بأنها مدخل لبناء ميزة تنافسية للمنظمة والوصول إلى موقع أفضل في السوق في اشباع حاجات خاصة لشريحة محددة من الزبائن أو التركيز على سوق ضيق. ويذكر (Kimani & Wambui, 2015, 1309) استراتيجية التركيز تسعى إلى تحقيق قيمة عالية من وجهة نظر الزبون والمنظمة في اتباع طريقة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة فالمنظمة وفق هذه الاستراتيجية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية في استهداف سوق معين أو قسم من الزبائن والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وبذات السياق يشير (Drury, 2018, 561) هذه الاستراتيجية تمكن المنظمة من التنافس في السوق في التركيز على شريحة معينة من الزبائن أو على خط إنتاجي معين أو على موقع جغرافي محدد.

المبحث الرابع: الجانب العملي

يهدف المبحث الحالي إلى تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي حددها مخططها، باستعمال بعض الأساليب الإحصائية وتحليلها ومناقشتها وكما يأتي:

1. نتائج اختبار (الفرضية الأولى) التي تنص على (لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً)، والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً))

الجدول (1) نتائج اختبار (الفرضية الأولى) على مستوى الشركة المبحوثة

الارتباط		
		الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً)
مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً)	Pearson Correlation	0,852
	P-value	0.000
	N	53

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال البرمجية SPSS V26 N=53

إذ يُلاحظ من نتائج الجدول (1) أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين (مرونة التصنيع) بدلالة أبعادها (إجمالاً) و (الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة) بدلالة أنواعها (إجمالاً)، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية إلى (0,852)، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0,000) وهي أقل من (0,05)، وتعكس هذه النتيجة ان إدارة الشركة المبحوثة تدرك بوضوح أهمية أبعاد مرونة التصنيع (إجمالاً) ودورها في تعزيز الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً)، بمعنى كلما زادت إدارة الشركة المبحوثة من اهتمامها بأبعاد مرونة التصنيع (إجمالاً). ينعكس ذلك على الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً)، وهذا يقودنا إلى (رفض) فرضية العدم (الفرضية الأولى) وقبول الفرضية البديلة

2. نتائج اختبار (الفرضية الثانية) التي تنص (لايوجد تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لمرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً) على مستوى الشركة المبحوثة وتحليلها ومناقشتها: الجدول (2) نتائج اختبار تأثير أبعاد مرونة التصنيع (إجمالاً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً) وتحليلها على مستوى الشركة المبحوثة

F		R ²	مرونة التصنيع		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
4,001	134,50	0,725	0,669 (11,598)	0,832	الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستعمال البرمجية SPSS V26

() يشير إلى قيمة t المحسوبة df (1,50) P < 0.05 N = 53

تشير النتائج الواردة في الجدول (32) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد مرونة التصنيع (إجمالاً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (134,50)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية لها (4,001) وعند مستوى المعنوية (0,05) ودرجتي حرية (1,50)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0,725)، وهذا يعني مرونة التصنيع أسهمت وفسرت (72,5%) من الاختلافات المفسرة في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة ويعود الباقي (27,5%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً، وبمتابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبين أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (11,598)، وهي قيمة معنوية لها أكبر من قيمتها الجدولية (1,671)، وعند مستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (1, 50)، وبهذا سترفض الفرضية الثانية على مستوى الشركة المبحوثة وتقبل الفرضية البديلة لها.

3. نتائج اختبار (الفرضية الثالثة) والتي تنص (ببماين تأثير مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إنفراداً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً).

الجدول (3) نتائج اختبار الإنحدار المتدرج **Stepwise** لبيان تباين أبعاد مرونة التصنيع من حيث الأهمية والتأثير في أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R ²
الأولى	مرونة العملية	0,599
الثانية	مرونة العملية، مرونة العمل	0.712
الثالثة	مرونة العملية، مرونة العمل، مرونة الآلة	0.736

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستعمال البرمجية SPSS V26

إذ بينت نتائج تحليل الإنحدار المتدرج **Stepwise** المعروضة في الجدول (3) وجود تباين في التأثير من قبل المتغيرات المستقلة (مرونة العملية، مرونة العمل، مرونة الآلة) في أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة. واستبعاد الأبعاد (مرونة الحجم، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة التوجيه) من بين أبعاد مرونة التصنيع، وذلك لقلة أهمية تأثيرها في أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة في الشركة المبحوثة. ويلاحظ ان بعد (مرونة العملية) بوصفه أحد الأبعاد لمرونة التصنيع يفسر لوحده (59,9%) من التغيرات الحاصلة في أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة في الشركة المبحوثة، و (40,1%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في النموذج في هذه الأبعاد، وأنه إذا ما أدخل بعد (مرونة العمل) إلى جانب بعد (مرونة العملية) فإن القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع من (59,9%) إلى (71,2%). وإذا ما أدخل بعد (مرونة الآلة) إلى جانب البعدين السابقين فإن القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع من (59,9%) إلى (71,2%) إلى (73,6%).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الثالثة على مستوى الشركة المبحوثة والتي تنص على (يتباين تأثير مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إنفراداً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً)).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أ. الاستنتاجات

- في ضوء نتائج اختبار فرضيات البحث تحقق تأشير الاستنتاجات التالية:
1. تحقق وجود علاقة معنوية بين مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً) والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً) في الشركة المبحوثة، وهذا يفسر بان زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بأبعاد مرونة التصنيع سينعكس ايجاباً على الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة لها.
 2. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لمرونة التصنيع بدلالة أبعادها (إجمالاً) في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة (إجمالاً) في الشركة المبحوثة، وهذا يعكس زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بمرونة التصنيع ودورها في تعزيز الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة.
 3. اظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج (stepwise) وجود تباين في التأثير بين مرونة التصنيع بدلالة أبعادها (انفراداً)، والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بدلالة أنواعها (إجمالاً) مع وجود اختلافات بينهما، وكشفت نتائج هذا الاختبار أيضاً أن هناك فروقات في التأثير بين المتغيرات المدروسة، إذ كانت أعلى قيمة لبعد (مرونة العملية)، وكشفت نتائج هذا الاختبار أيضاً ان النموذج الفرضي كان معنوياً، وهذا يشير إلى صحة استخدام اختبار (SPSS) في كشف التأثيرات والاختلافات في الأنموذج.

ب. المقترحات

اعتماداً على الاستنتاجات المقدمة، تم تقديم مجموعة من المقترحات لإدارة الشركة المبحوثة وكما يأتي:

1. ضرورة زيادة الى اهتمام إدارة الشركة المبحوثة في أبعاد مرونة التصنيع والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة، وتعميقها لدى المديرين والعاملين فيها، لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة.

2. ينبغي توجيه أنظار إدارة الشركة المبحوثة إزاء أبعاد مرونة التصنيع والمتمثلة بـ(مرونة الحجم، مرونة الآلة، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوجيه، مرونة العمل، مرونة العملية) لأهميتها في مختلف مجالات عمليات وأنشطة الشركة.
3. زيادة توجيه اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بأنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة المتمثلة بـ(استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز).
4. زيادة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بأبعاد مرونة التصنيع والاستراتيجيات التنافسية والعمل على تطبيقها بشكل سليم في عقد المؤتمرات والندوات وإقامة الدورات التدريبية للمديرين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في الشركة بهدف تحسين الأداء في مجال التصنيع وتطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع في الشركة المبحوثة.
5. ضرورة قيام إدارة الشركة المبحوثة بالتنسيق مع الجامعات العراقية ومنها كليات الإدارة والاقتصاد بهدف إقامة دورات تدريبية مستمرة للمديرين والعاملين لتنمية مهاراتهم، وقدراتهم في مجالات العمل، ومنها مرونة التصنيع، وعلاقتها وأثرها بتعزيز الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة، فضلاً عن ضرورة إقامة مشاريع بحثية، وندوات مشتركة بهذا الصدد، لتمكين الشركة من تعزيز أدائها باستمرار، من أجل البقاء والنمو في عالم الأعمال

المصادر

المصادر العربية

1. مخيمر، عبدالعزيز جميل، عجوة، أحمد محمد فتحي، شحاتة، صالح محمد صالح، 2015، المرونة التصنيعية علاقة المكونات والعوامل الداعمة بالأداء الصناعي لشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بأقليم وسط الدلتا، مجلة البحوث التجارية، المجلد 37، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر
2. الجشعبي، كاظم احمد جواد، 2013، دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في أبعاد مستوى استراتيجية العمليات: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
3. العبيدي، ضياء مزاحم رشيد، 2014، دور أبعاد مرونة التصنيع في تطوير المنتجات دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الفقهاء، ملاك عواد، 2021، أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الاسراء، الأردن.
5. القرعان، علي زكريا فرح، 2007، أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية- سحاب، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الأردن.
6. وسيلة، بوازيد، 2012، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
7. الجبوري، محمد إبراهيم محمد حسين، 2012، دور تقانة الإنتاج الأنظف في دعم استراتيجية التميز: دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل - العراق.
8. سعد، بهاء الدين مسعد، 2018، متطلبات تطبيق مداخل التصنيع المرن في الشركات المصرية المنتجة للأدوية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 16، جامعة بور سعيد، مصر.
9. الجوازنة، بهجت عيد، خزايلة، الاء، 2016، المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 23، العدد 1، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.

10. اللامي، غسان قاسم داود، جواد، كاظم احمد، 2014، تحديد مستوى مرونة التصنيع: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 1، العدد 41، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
11. طويقات، امجد فهد، عامر، موسى صادق، 2015، أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية البشرية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات العلوم السية والاجتماعية، المجلد 30، العدد 6، عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن.
12. قلاوي، نظيرة، طالب، محمد الأمين وليد، 2021، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 1، جامعة ام البواقي، الجزائر.
13. الكبيسي، صلاح الدين عواد، داود، فضيلة سلم، 2015، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد - العراق

المصادر الأجنبية

1. Drury, Colin, 2018, Management and Cost Accounting, 7th, ed., South Western Engage Learning, Printed and Bound by Rotolito, London.
2. Judi H. M., Beach, R., 2008, The Structure of Manufacturing Flexibility: Comparison Between UK and Malaysian Manufacturing firms, Journal of Applied Sciences, Vol.8, No. 19.
3. Mostert, Clive, 2010, Analysis of the understanding of flexible Manufacturing in the automotive component industry and selection of best implementation strategy, master thesis, Nelson Mandela Metropolitan University.
4. Ariadi, Gede, Surachman, Sumiati, Rohman, Fatchur, 2020, The Effect of Strategic External Integration on financial performance with mediating role of manufacturing Flexibility, Evidence from bottled drinking industry in Indonesia, Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya Maling, Indonesia. homepage: www.GrowingScience.com/msl
5. Solke, Nitin S., Singh, T. P., 2018, Analysis of Relationship Between Manufacturing Flexibility and Lean Manufacturing using structural Equation Modelling, Global Institute of Flexible Systems Management.
6. Bengtsson, Jens, 2013, The Value of Manufacturing Flexibility: Real Options in Practice, International Graduate School of Management and Industrial Engineering

7. Purwanto, U. S., Raihan, 2016, The Relationship Between Manufacturing flexibility, Innovation Capability, and Operational Performance in Indonesian Manufacturing SMEs. Publishing Ltd., Series Materials Science and Engineering.
8. Mendes, L., Machado, J., 2015, Employees skills Manufacturing flexibility and Performance a structural equation modeling applied to the automotive industry, International Journal of Production Research, Vol.5, No.13.
9. Larsoy, D., Doolen, T., Hacker, M., 2009, Development of a manufacturing Flexibility hierarchy through Factor and cluster analysis: the role of new product type on.
10. Khoobiyan, Mehdi, Alireza Pooya, Ahmad Tavakkoli, Fariborz Rahimnia, 2017, Taxonomy of manufacturing Flexibility at Manufacturing Companies Using Imperialist Competitive Algorithms, support vector machines and Hierarchical Cluster Analysis, Engineering Technology and Applied Science Research, Vol.7, No.2.
11. Avunduk, Huseyin, 2018, The Relationship Between Manufacturing Flexibility and Performance: A metanal Ytical Study. International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, Vol.8, No.1.
12. Sharma, R. Anjaneya, Dey, Somen, Singh, S. P., 2017, Relating strategy of the organizations to its Pursued Manufacturing Flexibility strategy
13. Porter, Michael, 1985, The Competitive Advantage of Nation, published by Macmillan Business, Printed in Great Britain.
14. Kimani, Mary L., Wambui, Juma S., 2015, Assessment of Strategies for Gaining Competitive Advantage, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.4. No.11.
15. Zammort, F., Bralia, M., Frosolini, M., 2011, Conwip, card setting in a flow- shop system with a batch processing Machine, International Journal of Industrial Engineering computations, Vlo.2, No.10

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على مرونة التصنيع وانعكاسها على الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة بوصفها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية، والهدف الرئيس لكل الشركات في عالم الأعمال اليوم، وبسبب ازدياد حدة المنافسة وسعي كل شركة للتميز عن منافسيها في سبيل جذب الزبائن الجدد او الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيقا لهذا الغرض تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال مجموعة تساؤلات أبرزها (ما مستوى اهتمام إدارة الشركة قيد الدراسة بمضامين كل من أبعاد مرونة التصنيع والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة)؟.

وقد استخدم البحث استمارة الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بالميدان المبحوث المتمثلة بالشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ بغداد ، وتم صياغة مخطط فرضي للبحث انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات جرى التحقق من صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS V.26 لقياس علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد مرونة التصنيع والاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة، وعلى أساسها تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في خدمة الميدان المبحوث..

الكلمات المفتاحية: مرونة التصنيع، الاستراتيجيات العامة للتنافس في الصناعة

Abstract:

The research aims to identify the dimensions of manufacturing flexibility and its reflection on the general strategies of competition in the industry as one of the basic elements necessary for survival, growth and achievement of competitive advantage for industrial companies and the main goal of all companies in the business world today, and because of the increasing intensity of competition and the pursuit of each company to distinguish itself from its competitors in order to attract new customers or retain existing customers, and to this end the problem of the study was formulated through a set of questions, the most prominent of which (what is the level of interest of the management of the organization under study in the contents of each of the Dimensions of manufacturing flexibility and general strategies for competition in industry)?.

The research used the questionnaire form to obtain data related to the research field represented by the General Company for Textile and Leather Industries / Baghdad, and a hypothetical model was formulated for the research from which a set of hypotheses emerged that were validated using statistical methods (SPSS V.26) to measure the correlation, influence and variation relationships between the variables of the study, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is (the existence of a correlation and a significant impact between the dimensions of Industrializing flexibility and strategy)

On the basis of which a set of suggestions were made that contribute to the service of the researched field.

Keywords: Industrializing flexibility, general strategies for competing in the industry