

مدى توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في البيئة العراقية

دراسة ميدانية في معمل الزجاج والسيراميك - الرمادي

## Availability requirements of global manufacturing specifications in the Iraqi environment

field study in a factory glass and ceramics / Ramadi

م.م. طارق طعمة عطية

م.م. مثنى فراس ابراهيم

جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص وقياس مدى التزام المنظمة المبحوثة بمتطلبات مواصفات التصنيع العالمية ، كما وتجدر الإشارة إلى إن ميدان البحث كان معمل الزجاج والسيراميك، والتي تعد من شركات الصناعية المهمة في العراق وقد تحددت مشكلة البحث في جملة من التساؤلات كان من أهمها مدى التزام الشركة المعنية بتوفير متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في بيئة التصنيع العراقية.

ومن اجل تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث، طبق هذا البحث على المجتمع المكون من (27) شخص من مختلف الاقسام في المنظمة ميدان البحث . وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وعولجت باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار T.test والتي نفذت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) على الحاسوب . وأظهرت نتائج البحث توفر بعض متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في الشركة المبحوثة من ناحية وعدم توفرها من الناحية الأخرى .

### Abstract

This research aims to diagnose and measure the commitment of the organization surveyed the requirements of global manufacturing specifications, and also should be noted that the field of research was glass and ceramics plant, which is one of the important industrial companies in Iraq.

In order to achieve the goal of the research and answer questions about the research problem, a dish of this research community consisting of (27) persons from various sections in the field of research organization. Field of research has been relying on the questionnaire as a tool head to collect data, information and dealt with the use of a set of statistical tools appropriate to the nature of the research, such as the mean, standard deviation and coefficient of variation and test T.test and carried out using statistical software (SPSS) on the computer. The results of the research provide some of the requirements of global manufacturing specifications in the company surveyed the one hand and non-availability of the other.

## مقدمة

تمثل فلسفة مواصفات التصنيع العالمية أحد التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات المعاصرة ونتيجة مباشرة للعلومة، إذ أدت التحولات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال الحالية، وتزايد حدة المنافسة العالمية، وانكماش الأسواق، وانتشار استخدام تقانة المعلومات والاتصالات ما بين المنظمات، الى فرض ضغوط كبيرة على منظمات الأعمال لإعادة النظر في استراتيجيات التصنيع التقليدية وطرق إدارتها، والبحث عن تبنى طرق جديدة لممارسة أنشطتها باتجاه التصدي لتأثيرات المنافسة في الأسواق العالمية، وشكلت مواصفات التصنيع العالمية احد التوجهات المهمة والضرورية التي تساعد المنظمات وتمكنها من مواجهة التحديات البيئية، وعليه فأن اعتماد تلك المواصفات وتقنياتها المعاصرة يعد من الأمور المهمة والأساسية لضمان تحقيق مزايا تنافسية عالية وحصة سوقية أكبر في الأسواق العالمية.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

لعل احد اهم التطورات التي تدفع الأعمال الدولية اليوم بقوة نحو التطور والنهوض ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية هي التقنية الحديثة ومدى استخدامها بشكل كفوء يحقق للمنظمات البقاء والتقدم ، ولعل ابرز ما أفرزته هذه التقنية هو التنافس بمنتجات وخدمات ذات مواصفات عالمية تلبي احتياجات المستهلكين على اختلاف أذواقهم وقدراتهم الشرائية. ان فكرة الصناعة طبقاً للمواصفات العالمية يعد سلاح حقيقي لمواجهة ما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية من تحديات متعددة في ظل مستويات متعددة من المنافسة والتي أدى عدم توفرها إلى خروج الكثير من الشركات العامة والصناعية تحديداً من المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً. وعلى هذا الأساس فان الشركات الراغبة في التنافس عالمياً لا بد لها من الاستجابة للتطورات المتسارعة في البيئة العالمية لما لها من دور كبير في تنمية وتقديم المنظمة وبالتالي الحصول على حصة سوقية اكبر. في ضوء استقرار واقع الشركة ميدان البحث تم ملاحظة إهمال بعض متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، وهذا ما يجعل الشركة عرضة للمنافسة الأجنبية والتي قد تؤدي إلى ضياع الكثير من الأرباح على الشركة . وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات الآتية :-

- 1- ماهية متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وأبعادها المهمة. ؟
- 2- ما مدى امتلاك إدارة المنظمة المبحوثة التصور الواضح عن متطلبات مواصفات التصنيع العالمية ؟
- 3- ما مدى توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في المنظمة المبحوثة . ؟
- 4- ما مدى توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية المطبقة فعلياً في المنظمة المبحوثة.؟
- 5- إلى أي مدى يساهم تطبيق متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في تقدم المنظمة .

6- هل بالإمكان إقامة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في ظل الظروف المادية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة المبحوثة . ؟

## 2- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الآتي :-

1. تقديم اطار نظري عن متطلبات مواصفات التصنيع العالمية بالشكل الذي يضمن للمنظمة المبحوثة تحقيق أهدافها في البقاء والنمو في بيئة مليئة بالتحديات التنافسية.
2. تشخيص بعض المتطلبات المطبقة فعليا في المنظمة وتبسيط الضوء على المتطلبات الأخرى الغير مطبقة .
3. الحث على تطبيق كافة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية .
4. مساعدة المنظمة المبحوثة في الاستفادة من إسهام متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في الحصول على ميزة تنافسية .
5. وضع ملامح نموذجية واقعية لمتطلبات مواصفات التصنيع العالمية من واقع إجابات مجتمع البحث بما ينسجم مع متطلبات المرحلة وحاجة المنظمة في البيئة العراقية لهكذا نماذج تسهل تطبيق كافة المتطلبات .

## 3- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فان البحث يسعى للأهداف التالية :-

1. تقديم اطار نظري وميداني عن متطلبات مواصفات التصنيع العالمية كمساهمة لنشر ثقافة التصنيع على المستوى العالمي .
2. نشر الوعي وإثارة اهتمام المدراء في المنظمة ميدان البحث بأهمية الدور الذي تلعبه متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في تعزيز المكانة السوقية والحصول على ميزة تنافسية .
3. تشخيص مستوى تطبيق المنظمة المبحوثة لمتطلبات مواصفات التصنيع العالمية ، أي الوقوف على مدى قرب أو بعد المنظمة من تطبيق متطلبات مواصفات التصنيع العالمية.
4. تقديم مقترحات لإدارة المنظمة المبحوثة في ضوء نتائج الجانب الميداني الذي سيعتمده البحث.

## 4- افتراض البحث

1. تعد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية من المتطلبات الواجب توفرها في قطاع الصناعة العراقي.
2. تتوفر بعض متطلبات التصنيع العالمية في المنظمة ميدان البحث.

## 5- أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات اللازمة لإسناد أهداف الدراسة فقد أعتمد الباحث على نوعين من البيانات، تم الحصول على النوع الأول منها والمتعلقة بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب، والمجلات، والدراسات ، والأطاريح والرسائل الجامعية، المتوفرة في مكتباتنا ،وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الأنترنت).

أما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية ،ومن خلال استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسة في جمع المعلومات والتي روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متطلبات الدراسة بالاستناد إلى الجانب النظري، فضلاً عن الإفادة من آراء الخبراء وذوي الاختصاص في هذا المجال.

## 6- وصف استمارة الاستبانة

اشتملت استمارة الاستبانة على جزئين رئيسيين فقد تضمن الجزء الأول معلومات تعريفية عامة حول الأفراد المبحوثين والمتمثلة ب(العمر والجنس والتحصيل العلمي والتخصص الأكاديمي ومدة الخدمة والعنوان الوظيفي). فيما ركز الجزء الثاني من استمارة الاستبانة على المقاييس الخاصة بمتغير الدراسة (متطلبات مواصفات التصنيع العالمية)،وزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي أعتمدها الباحث في الجانب النظري ، بمتغيراته الفرعية السنة فالأول كان تخفيض المهل الزمنية وشمل (5) فقرات وتلاه الثاني وهو تخفيض الكلف التشغيلية وشمل (5) فقرات ثم الثالث وهو زيادة درجة وضوح الرؤية وشمل (5) فقرات أما الرابع فكان تخفيض زمن الدخول إلى السوق وشمل(5) فقرات والخامس الذي عبر عن تلبية توقعات الزبائن وشمل (5) فقرات وأخيراً السادس وهو التوريد الخارجي وتضمن (5) فقرات. كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة ويتدرج (أتفق بشدة،أتفق،محايد،لا أتفق،لا أتفق بشدة)،وتشير إجابات المبحوثين (أتفق بشدة،أتفق) إلى مدى توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، في حين تعبر إجابات المبحوثين (لا أتفق،لا أتفق بشدة) عن عدم توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية.

## ثانيا : وصف مجتمع الدراسة

جاء اختيار الشركة العامة لصناعة الزجاج كمجال تطبيقي لهذا البحث كونها احدى الشركات المهمة في الاقتصاد العراقي من جهة ، وارتباطها بموضوع البحث من الجهة الأخرى إضافة إلى قربها من الباحث وتعاون أفرادها مع الباحث بشكل جيد جدا. واقتصر مجتمع البحث على الإدارة العليا من مديري الأقسام والشعب ، ومسؤولي الوحدات التنظيمية إضافة لبعض العاملين في الإدارة الدنيا .وقد بلغ مجتمع البحث (27) فردا ، والجدول (1) يبين وصف لمجتمع البحث.

الجدول (1) وصف مجتمع البحث

ت	الخصائص	النوع	النسبة (%)
1	الجنس	ذكر أنثى	89 11
	المجموع		100
2	العمر	اقل من 35 36 - 45 46 - 55 56 - فأكثر	22 56 18 4

100		المجموع	
0	دكتوراه	التحصيل العلمي	3
4	ماجستير		
0	دبلوم عالي		
74	بكالوريوس		
15	دبلوم فني		
7	إعدادية		
100		المجموع	
4	10 فأقل	سنوات الخدمة	4
55	20 - 11		
30	30 - 21		
11	30 فأكثر		
100		المجموع	
52	هندسي	التخصص الأكاديمي	5
19	إداري		
11	مهني		
11	علوم صرفة		
7	أخرى		
100		المجموع	
26	مدير	العنوان الوظيفي	6
44	رئيس قسم		
15	مسؤول شعبية		
0	مشرف خط		
15	أخرى تذكر		
100		المجموع	

يظهر الجدول (1) مؤشرات للخصائص الشخصية لمجتمع البحث ، وكانت نسبة الذكور مرتفعة بلغت (89%) بينما كانت نسبة الإناث (11%) وهي نسبة طبيعية تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة الصناعية ، واحتلت الفئة العمرية (36-45) سنة النسبة الأكبر وشكلت (56%) تليها الفئة (الأقل من 35) سنة وشكلت (22%) وهذا يعني ان المنظمة بمقدورها ان تستثمر الفئات العمرية الأكثر نضجا والمتوسطة بشكل أمثل ، تليها الفئة (46-50) سنة وشكلت (18%) وأخيرا الفئة (56 فأكثر) سنة وشكلت (4%) وهذا يدل على وجود فئات عمرية من ذوي الخبرة والكفاءة والتي من الممكن ان تستثمر بشكل يساهم في رفع قدرات المنظمة الفنية والإدارية ، وان معظم أفراد المجتمع من حملة شهادة البكالوريوس وشكلت نسبتهم (74%) تليهم حملة الدبلوم الفني بنسبة (15%) ثم حملة الإعدادية بنسبة (7%) تليها حملت الماجستير بنسبة (4%) وهذا مؤشر يدل على ان المجتمع ذو تأهيل علمي جيد برغم قلة نسبة حملة الشهادات العليا ، أما عن سنوات الخدمة فقد كانت النسبة الأكبر هي (11-20) سنة وشكلت (55%) تليها (21-30) سنة وبنسبة (30%) وهذا مؤشر جيد على ان أفراد المجتمع قد مارسوا مدة خدمة طويلة نسبيا ولديهم خبرة جيدة ، ثم جاءت الفئة (30 فأكثر) سنة

بنسبة (11%) تليها (10 فأقل) سنة بنسبة (4%) ، وان المجتمع يمتاز بكثرة التخصصين الهندسيين والذين جاءت نسبتهم عالية جدا وشكلت (52%) وهذا مؤشر طبيعي ومنطقي حيث ترجع إلى طبيعة الميدان المستهدف تلاه الإداريين بنسبة (19%) ومن ثم المهنيين والعلوم الصرفة بنسبة (11%) لكليهما ويدل ذلك على توفر نسبة كبيرة من الخريجين في المجتمع حيث يعد ذلك مؤشر جيد تليها التخصصات الأخرى باقل نسبة وشكلت (7%) ، اما عن المستويات الإدارية فقد كانت النسبة الأكبر لرؤساء الأقسام وجائت باعلى نسبة وشكلت (44%) وهذا يدل على ان للمجتمع نسبة كبيرة من الادارة العليا وهذا مؤشر جيد ، يليه المدراء وقد شكلت نسبتهم (26%) وهي نسبة جيدة ايضا تؤكد ان المجتمع هو من كادر الادارة العليا ، وجائت نسبة مسؤولين الشعب والعناوين الوظيفية الاخرى بنسبة متساوية وشكلت (15%) ، واخيرا لم يتضمن المجتمع احدا من مشرفي الخطوط الإنتاجية.

### المحور الثاني : الجانب النظري

#### 1- مفهوم مواصفات التصنيع العالمية

يمثل التحديد الواضح لمعالم مواصفات التصنيع العالمية أمراً جوهرياً ، لأنه يمثل الأساس الموضوعي لفهم وأدراك دوره ومهامه حيث تعد فلسفة مواصفات التصنيع العالمية من الموضوعات المهمة والأكثر استخداماً في مجالات الإدارة المعاصرة، والتي شهدت اهتماماً واسعاً في نهايات القرن العشرين، نتيجة لما أحدثته من تطورات كبيرة على صعيد عمليات التصنيع التنافسية عبر العالم، وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل (Hayes & Wheelwright) عام (1984) لوصف تلك المنظمات التي حققت مستويات أداء عالي ومميز في ميدان المنافسة العالمية، (الجنابي، 2012: 62). ومنذ ذلك التاريخ فقد نال هذا المفهوم اهتمامات العديد من الباحثين الذين أسفرت جهودهم البحثية عن تقديم وجهات نظر مقارنة جداً لمحتوى هذا المصطلح وأبعاده، ويبين الجدول (2) بعض المفاهيم التي أوردها الباحثون وبما يخدم توجهات الدراسة الحالية.

جدول (2) مفهوم مواصفات التصنيع العالمية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

المفهوم	السنة	أسم الباحث
مجموعة من الأساليب والمفاهيم التي تسعى إلى تحسين الجودة، الكلفة، سرعة الاستجابة، والمرونة.	1995	Cook
قدرة المنظمات على تلبية احتياجات الزبائن بالسعر والجودة والوقت والكلفة المناسبة، أو ببساطة أن المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية هي تلك التي تتمكن من تحقيق التميز في التصنيع ووضع المقاييس التي تحاول المنظمات الأخرى اعتمادها أو عدم اعتمادها.	1997	Evans
القدرة على تصنيع الوسائل التي يمكن من خلالها أن تتنافس بنجاح وكسب البيئة التنافسية الدولية ليس ألان فقط ولكن في المستقبل أيضاً، ويرى ان المنظمات العالمية هي التي يمكن إن تتنافس بالاستناد إلى الجودة والإنتاجية في بيئة تنافسية عالية، وتعمل تلك المنظمات على	1998	Dessler

وضع معايير أداء جيدة لصناعاتهم ولها القدرة على الرد بسرعة وفاعلية تجاه الشروط المتغيرة في البيئة المتغيرة.		
وسيله مهمة لتحسين أداء منظمات الأعمال والحفاظ على مكانتها التنافسية من خلال تقديم منتجات ذات خصائص تتماشى مع الاحتياجات اللانهائية للزبائن المتطلعين لسلع وخدمات بمستوى أفضل.	2000	Saxena & Shaay
هي فلسفة ليست لها بداية ولا نهاية، بل هي عملية تحين مستمر تتطلب الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق العالمي لغرض التكيف معها أو مجابتهها باستخدام مدخل تكاملي في تطبيق أنظمة التصنيع وفلسفاته وتطبيقاته، مثل التصنيع الآلي وإدارة الجودة الشاملة واعتماد مبدأ مشاركة العاملين في عمليات تحسين الجودة، بوصف العاملين مورداً تنافسياً مهماً خاصة أنهم في مثل هذا النوع من المنظمات يتميزون بامتلاكهم مهارات ومؤهلات وروح الإبداع ورغبة في البحث والتقصي والاستكشاف وممارسة أنشطة التحسين المستمر في أعمالهم اليومية كافة.	2003	الحداد
مصطلح يستخدم لوصف أداء التصنيع ذات المستوى العالي الذي لا يتم إلا عن طريق تكامل جهود التحسين في جميع أنشطة المنظمة.	2004	Shearer
مصطلح يشير إلى البحث عن التحسينات المستمرة في الجودة لتحقيق رضا الزبائن والإيفاء بمتطلباتهم وفق معايير الجودة العالية، الكلفة المنخفضة، التسليم السريع، والمرونة.	2005	Kholopane
مجموعة من طرائق التصنيع التي تعزز من القابليات التنافسية للمنظمات وتزيد من قدراتها على مواجهة التحديات في المنافسة العالمية.	2006	Barnes & Morris
تلك المنظمات التي تطبق أفضل الممارسات (Best Practices) في الصناعة العالمية، والتي تعرف بشكل جيد من هم زبائنهم ومورديها الأساسيين، كما تعرف منافسيها وقابليات أدائهم ومواطن القوة والضعف لديهم وكل ذلك يكون كقاعدة أساسية - للتغير المستمر - الاستراتيجيات التنافسية وأهداف الأداء.	2007	Eid
مصطلح يطلق على المنظمات التي تهتم بشكل مستمر بتحسين نظامها الإنتاجي، وتعمل على القضاء على جميع أشكال الهدر والضياعات وتعتمد على إستراتيجية التصنيع بوصفها سلاحاً تنافسياً استراتيجياً بهدف تقديم منتجات لا ترضي زبائنهم فقط بل تحاول أن تتجاوز توقعاتهم	2008	الطويل والدباغ

ويشكل أكبر من منافسيها على وفق معايير الجودة والسعر والمرونة والتسليم والإبداع بغض النظر عن حجم المنظمة ومواردها والبلد الذي تعمل فيه وسعيًا نحو تحقيق التميز في مجال عملها قياساً بالمنافسين.		
أسلوب منظم يسعى إلى التحسين المستمر للكفاءة التصنيعية من خلال التركيز على تحسين الجودة، وتقليل الكلف، وتخفيض أوقات الانتظار لتحسين خدمة الزبائن وإرضائهم بشكل أفضل قياساً بالمنافسين.	2010	Djordjevic ,et .al
تلك المنظمات التي تستطيع أن تحقق النجاح في تطوير قدراتها التنافسية لكي تكون قادرة من خلالها الحصول على مزايا تنافسية عالية مقارنة بالمنافسين وذلك في مجال الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والإبداع.	2010	Khajavi & Nazemi

#### المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر العلمية

وفي ما تقدم إشارة واضحة إلى أن المنظمات الراغبة في الحصول على الدرجة العالمية يجب أن تكون جميع أنشطتها تحت السيطرة أي مسيطر على عملياتها ومواردها وأسواقها وزبائنهم وكذلك معلوماتها، وهذا لا يعني بالضرورة أن تتخذ جميع القرارات ولكن أن تكون مستعدة لاتخاذ أي قرارات عندما تحدث تغيرات غير متوقعة في الطلب و التقنية والمنافسة وغيرها،(Mapics,2004:1).

ومن خلال تحليل المفاهيم السابقة نود أن نوضح بعض العناصر التي تكاد تكون مشتركة بين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم مواصفات التصنيع العالمية (WCM) :

- 1- استخدام أفضل الممارسات في الصناعة العالمية لتحقيق الريادة والتميز.
- 2- تكامل جهود التحسينات المستمرة في جميع أنشطة ومجالات المنظمة.
- 3- القضاء على جميع أشكال الهدر والضياعات .
- 4- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- 5- تقديم منتجات ذات خصائص لا تلي احتياجات الزبائن فقط بل تتجاوز توقعاتهم.
- 6- التركيز على أن تكون المنظمة الأفضل في كل أسبوعية من الأسبقيات التنافسية (الجودة، السعر، الكلفة، سرعة التسليم، المرونة، والإبداع) .
- 7- تطوير القدرات التنافسية للمنظمات للحصول على مزايا تنافسية مهمة في الأسواق العالمية.

والمفهوم الإجرائي لمواصفات التصنيع العالمية(WCM) هو عبارة عن مجموعة مختلفة من التقنيات والطرائق والأساليب الحديثة التي تحفز المنظمات باتجاه تطبيق أفضل الممارسات في أنشطتها التصنيعية وتحقيق تطورات مستمرة



في قدراتها التنافسية عبر تخفيض أشكال الهدر والضياعات والتركيز على مبدأ التحسين المستمر في الجودة والسعر والمرونة والتسليم والإبداع بهدف تقديم منتجات ذات خصائص ملبية لحاجات الزبائن وتوقعاتهم(الحالية والمستقبلية) وإرضائهم بمستوى أفضل قياساً بالمنافسين.

## 2- دوافع تطبيق مواصفات التصنيع العالمية

ظهرت فلسفة مواصفات التصنيع العالمية كنتيجة للعديد من الدوافع الداخلية والخارجية، والتي كلاً منها يحفز المنظمات الصناعية باتجاه تبني تلك المواصفات في ممارسة عملياتها، ومن الطبيعي فإن الدوافع الخارجية ذات علاقة بتزايد مستويات المنافسة العالمية، والتغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات الزبائن دولياً، والتطورات المعاصرة في تقانات المعلومات والاتصالات والمنافسة، في حين تتعلق الدوافع الداخلية بالتغيرات في الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق الوفورات في التكاليف، إلا أنه يبقى أحد أقوى تلك الدوافع هو تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، وهذا ما يؤكد حاجة المنظمات إلى الإبداع والابتكار في ما تقدمه من سلع وخدمات إذا ما أردت العمل ضمن المعايير العالمية، وبناءً على ذلك فإن المعرفة المتزايدة والتنسيق العالي لعمليات وأنشطة المنظمة انعكست على الوظائف التصنيعية لتصبح أحد المتطلبات الأساسية للكثير من المنظمات الباحثة عن تحقيق مزايا تنافسية هامة. (Salaheldin & Eid, 2007:554).

وبشكل مشابه يرى كل من (Saxena & Sahay, 2000:30) أن هناك مجموعة من الأمور المهمة التي دفعت المنظمات نحو تبني فلسفة مواصفات التصنيع العالمية ومنها، القدرة الكبيرة على توفير فرص عمل جديدة للمنظمات، وتسهيل عملية تطوير أنماط وهياكل تنظيمية جديدة قادرة على الاستجابة للتغيرات المستمرة في الأعمال والأنشطة الضرورية للمنظمات، حيث توسعت أهمية تلك المواصفات لتشمل مختلف مهام ومجالات الأعمال المعاصرة، كما أن استخدام المنافسين لتقنيات مواصفات التصنيع العالمي وقدرتهم على الاستجابة لطموحات زبائنهم كان له الأثر البالغ في اندفاع العديد من المنظمات نحو تبني أكثر تقنيات تلك المواصفات تقدماً وفي مختلف عمليات الإنتاج ونظمه وفلسفاته، وأخيراً فإن التطورات التي شهدتها تقانات المعلومات والاتصالات أجبرت المنظمات على تحديث أنشطتها وأعمالها باستخدام تقنيات متطورة ذات علاقة بإيصال وتسليم المعلومات بسرعة وجودة عالية من جهة، وتسهيل وتهيئة درجة كبيرة من الاتصالات والتكامل ما بين وحدات الأعمال والشركاء الخارجيين من جهة أخرى.

ومن ناحية أخرى لاحظ كل من (Pounder & Williams, 2005:276) أن اندفاع المنظمات باتجاه تبني تلك المواصفات جاء نتيجة لمجموعة من الدوافع التي تدرجت أبعادها خلال تلك المدة كما يأتي:

### • دوافع عقد الثمانينيات من القرن العشرين:

شهدت فترة الثمانينيات تأكيداً كبيراً حول (تحسين المنتجات) بالنسبة للمنظمات الراغبة في تبني مواصفات التصنيع العالمية وتتضمن دوافع العمل لهذه الفترة ما يأتي:

- المطابقة : تلبية المواصفات المصممة والمتفق عليها.

- التسليم : الإيفاء بالالتزامات في الأوقات المحددة.

- الأداء : تلبية المتطلبات الوظيفية الملتم بها.

- السعر : المنافسة على أساس الأسعار.

أن هذه الدوافع كانت نتيجةً لتحليل العديد من المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية والتي كشفت أن مفتاح النجاح كان يكمن في الفهم الواسع للأسواق العالمية، والقدرة على توجيه أنظمة تطوير المنتجات وتسليمها بالشكل الذي يضمن الحصول على حصة سوقية أكبر.

• دوافع عقد التسعينيات من القرن العشرين:

- خلال فترة التسعينيات أخذت منظمات التصنيع العالمي تستجيب لمتطلبات السوق بطرق غير مألوفة ، وذلك عبر التركيز على (التحسين المستمر)، ودوافع العمل لهذه الفترة تتضمن الآتي:
- المطابقة : التصميم على نحو أفضل لأغراض التصنيع والتجميع.
  - التسليم : الإيفاء بالالتزامات حسب الطلبات وفي المواعيد المحددة .
  - الأداء: تلبية متطلبات الزبائن التي تم التعهد بها.
  - السعر : التوجه بالقيمة وقيادة السعر.
  - المرونة : سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة .

ونستشهد مما سبق أن ملامح منظمات التصنيع العالمي قد أدت إلى إحداث فروقات كبيرة ما بينها وبين المنظمات الصناعية التقليدية، وهذه الفروقات كان لها تأثير جوهري على مختلف الأنشطة والمجالات الوظيفية للمنظمات، فضلاً عن تأثيرها الواضح على كل أسبقية من الأسبقية التنافسية (الجودة، الكلفة، السعر، سرعة التسليم، المرونة، والإبداع) التي باتت تركز عليها المنظمات المعاصرة في أدائها من أجل تعظيم مزاياها التنافسية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد أدركت المنظمات التقليدية أنه لا مجال للاقتناع بالوضع الراهن أو بما تقدمه حالياً من دون الحاجة إلى مواكبة التقدم والتطور إذا ما أرادت النمو والبقاء في عالم الأعمال وهذا ما دفع العديد منها إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أدائها وتطوير قدراتها التنافسية بشكل أفضل.

**3- أهمية مواصفات التصنيع العالمية**

يرى كل من (Pounder & Williams, 2005) إن لهذه الفلسفة أهمية كبيرة يمكن تأشيرها في ضوء ما أفضت إليه تجارب المنظمات الصناعية التي قامت بتبني هذا المفهوم وحقق لها جملة منافع تتمثل بالآتي: (العزاوي، 2010: 32-33)

1- تطوير مستمر لمهارات القوى العاملة وقدراتها من خلال برامج مستمرة وإجراءات تعاونية مع معاهد تقنية مهنية.

2- التنافس من خلال التحسين المستمر للجودة والتركيز بالدرجة الأساس على تطوير المنتج الجديد وتطوير الزبون.

- 3- تشجيع مشاركة القوى العاملة في عملية التحسين من خلال تطوير الثقافات والسياسات لديهم والتي من شأنها أن تنمي البيئة التعاونية.
- 4- إعادة بناء هندسة التصنيع من خلال تطوير معدات جديدة وعمال صيانة يكون بإمكانهم صيانة تلك المعدات وتحسينها.
- 5- تطوير بيئة العمل يكون من شأنها أن تكافح من أجل تحقيق تحسين إضافي.
- 6- استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كافة أرجاء المنظمة.
- 7- استخدام ممارسات التصنيع في الوقت المحدد (JIT) تماماً في مكان العمل.

#### 4- أهداف مواصفات التصنيع العالمية

توفر فلسفة مواصفات التصنيع العالمية مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها، أن هدف فلسفة مواصفات التصنيع العالمية هو تعظيم القيمة بترتيب عمليات الإنتاج بما يساعد المنظمة على تحقيق عمليات ابتكار القيمة (Value-Creating process) وهي العمليات التي تلائم التصنيع الذي يركز على المنتج ويعمل على تحقيق التكامل بين البرامج الأربعة المرتبطة بفلسفة مواصفات التصنيع العالمية وهي "التصنيع الآني، إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، والصيانة الوقائية"، (الحداد، 2003: 14). ويشكل مشابه يرى (Schonberger, 1986) أن لهذه الفلسفة هدفاً مهماً يمكن تلخيصه في ثلاث كلمات كما جاء على لسان مدير قسم صناعة الأجزاء الحديدية في منظمة المقاييس الأمريكية حينما شبه هذا الهدف بشعار الألعاب الأولمبية التي تعني ترجمته من اللاتينية إلى العربية (أسرع-أعلى-أقوى)، أي أن التحسين المستمر والسريع هو المرادف لفلسفة مواصفات التصنيع العالمية، وأن يتم التركيز على أحد أهم هذه الأهداف هو "تحسين المرونة" وكلما تمكنت الإدارة من التوفيق بين هذه الأهداف جميعاً كلما انخفض مستوى التحدي الذي تواجهه فيما يتعلق بضرورة الإسراع بخطى التحسين وإن المنظمات المصنفة عالمياً تهدف إلى تحقيق الإستراتيجية الفعالة من خلال تشكيل تركيبة من القدرات التنافسية التي تمكنها من تحقيق مزاي تنافسية في الجودة، المرونة، والتسليم، والكلفة المنخفضة، (الحداد، 2000: 52). في حين ذكر كل من (Ball, 2005: 10) و (Djordjevic, et.al, 2010: 186) بأن أهداف مواصفات التصنيع العالمي تتمثل بالاتي:

- 1- أن تكون المنظمة هي المنافس الأفضل.
- 2- القدرة على إسعاد الزبون.
- 3- تعزيز قابلية التنافس على أساس الكلفة.
- 4- تخفيض أوقات الانتظار لتحقيق خدمات أفضل للزبون.
- 5- التركيز بشكل أساسي على الجودة لتلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

6- التخلص من الهدر والضياعات في موارد المنظمة.

7- تقديم منتجات ذات كلفة منخفضة.

8- تحسين المرونة والسيطرة للإيفاء بمتطلبات الزبائن في الوقت المحدد وفي كل مرة.

#### 5- مزايا تطبيق فلسفة مواصفات التصنيع العالمية

أن اعتماد فلسفة مواصفات التصنيع العالمية يحقق للمنظمات العديد من المزايا التي تكون لها آثار مفيدة لكافة أصحاب المصالح وبما يعزز العلاقة بين جميع الأطراف في المنظمة ومن أهمها: (Mapics,2002:6-7)

##### 1- تخفيض كلفة أعداد الطلبات

من خلال توفر الكثير من البيانات المتاحة لمزيد من الأفراد، أصبح بإمكان المنظمات الصناعية زيادة عدد الطلبات من دون الحاجة إلى زيادة كادر العمل، وهذا ما قامت به أحد منظمات خدمة الزبون في بريطانيا عندما خفضت كلفة الطلب من \$75 إلى \$7 بعرضها للمعلومات بشكل مباشر وتخفيض كلفة الاتصالات بواسطة الهاتف والفاكس لأوضاع الطلب.

##### 2- تحسين فرص البيع

بما أن إدارة علاقات الزبون (CRM) تتولى مهمة جمع كافة المعلومات المتعلقة بالزبائن، فأن كادر المبيعات ستوفر لديه صورة متكاملة ودقيقة لحساب كل زبون كما تتوفر لديهم البيانات التفصيلية، مما مكن كادر المبيعات عرض المزيد من المنتجات الموجهة أو المحسنة.

##### 3- الاحتفاظ بالزبون بشكل افضل

ان منظمات التصنيع العالمي التي تعرف زبائنها على نحو وثيق من شأنها أن تقدم خدمات أفضل وتتوقع الاحتياجات المستقبلية بشكل اكثر دقة ، ويفضل الزبائن التعامل مع تلك المنظمات التي قد فهمت والتزمت بحاجاتهم ،مما سهل ذلك كثيراً على هذه المنظمات في استعادة الزبائن قبل ان يتخذوا خطواتهم الأخيرة في التوجه إلى منظمات منافسة أخرى.

##### 4- زيادة المبيعات

عن طريق جهود التحسين الموجهة بدرجة عالية لا تقوم منظمات التصنيع بتخفيض كلف التسويق فحسب، وإنما تقوم بتحسين معدلاتها القريبة على المبيعات، وأن وجود إدارة علاقات الزبون (CRM) من شأنه ان يساعد منظمات التصنيع على رسم صورة افضل لمن سيشتري ومتى سيقوم بالشراء؟

##### 5- قلة شكاوي الزبائن

بما ان كل شخص يعمل مع زبون لديه، ألان كل المعلومات الخاصة بالحساب تكون في مكان واحد، فأن ذلك الشخص بإمكانه طرح قضايا عديدة مثل طرق البيع ، وطلبات الخدمة وأسئلة الحساب خلال اجتماع واحد أو اتصال هاتفي واحد، وفي الحصول على هذه المعلومات في كبسة زر واحدة من شأنه أن يخفض عدد المرات التي سيتصل بها الزبون ل طرح الشكاوي.

## 6- خصائص التصنيع العالمي

حاول العديد من الباحثين والمختصين في مجال التصنيع تحديد الملامح الأساسية لمواصفات التصنيع العالمي، لذلك فقد حدد (Mapics,2002: 2) خمسة خصائص رئيسية تتميز بها المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية، بغض النظر عما تقوم بتصنيعه تلك المنظمات وهذه الخصائص تتمثل بالآتي:

### 1-تهيئة البيئة المناسبة للعمل

تهتم منظمات التصنيع العالمية بتوفير الأجواء المناسبة للعاملين فيها والحفاظ على الروح المعنوية العالية لديهم ليكونوا أكثر إنتاجية وممارسة لأنشطة التحسين المستمر في أعماهم اليومية كافة مما ينعكس ذلك على إنتاجية المنظمة ككل وقدرتها على تلبية حاجات زبائنها وإرضائهم باستمرار من خلال تقديم منتجات عالية الجودة، وبأدنى الكلف وفي الوقت المناسب مقارنة بالمنظمات الأخرى .

### 2-الدعم الصناعي المتزامن

تمتاز منظمات التصنيع العالمية بكونها تعتمد على آليات وأنشطة نظام (JIT) الإنتاج في الوقت المحدد مما يعزز من قدرتها في الحصول على احتياجاتها من المواد المناسبة في الوقت المناسب، وبالأسعار المناسبة ليساهم بذلك في خفض مستويات المخزون وتقليص كلفه، كما يركز هذا النوع من المنظمات على برامج الصيانة الوقائية والمخططة من أجل ضمان استمرارية وانسيابية العملية الإنتاجية ليزيد بذلك من حجم الإنتاج والدقة في مواعيد التسليم .

### 3- تسعيرات ومواعيد تسليم دقيقة

ان ثقة زبائن منظمات التصنيع العالمي تزداد بتلك المنظمات التي تكون قوائم تسعيراتها ومواعيد تسليمها لطلبات الزبائن دقيقة،لذا يجب ان تتناسب قوة المبيعات مع حجم طلبات الزبائن من اجل توفير عملية تسليم دقيقة للمنتجات وفي كل مرة، وهذا يزيد بدوره من قيمة علاقات العمل ومن ثم تعزيز قوة المبيعات لتحقيق مزايا تنافسية عالية.

### 4- الإدارة الفاعلة لموقع العمل

تتفد منظمات التصنيع العالمي خططها بدقة كبيرة وأداء مميز ،كما أنها تقدم منتجات ذات جودة عالية، وان مدراء العمليات في هذه المنظمات وكما يقال " لا يحاولون إخماد النيران بل تجنب حدوثها أصلاً " إذ أنه على كل أقسام المنظمة أن تعمل سوية بمثابة نظام واحد باتجاه التحسين المستمر مما يؤثر بشكل مباشر نحو انجاز الخطط الكلية بنجاح، إذ يدرك مدراء العمليات في هذه المنظمات ما يجب عمله للحفاظ على تلبية طلبات الزبائن وفي الأوقات المناسبة، كما يجب أن تكون لديهم المعرفة والدراية في أين يجب تركيز جهود التحسينات المستمرة بهدف تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة، وتقليص الدورة الزمنية لعمليات التصنيع، وتقليل مستويات المخزون، وتخفيض النفقات التشغيلية.

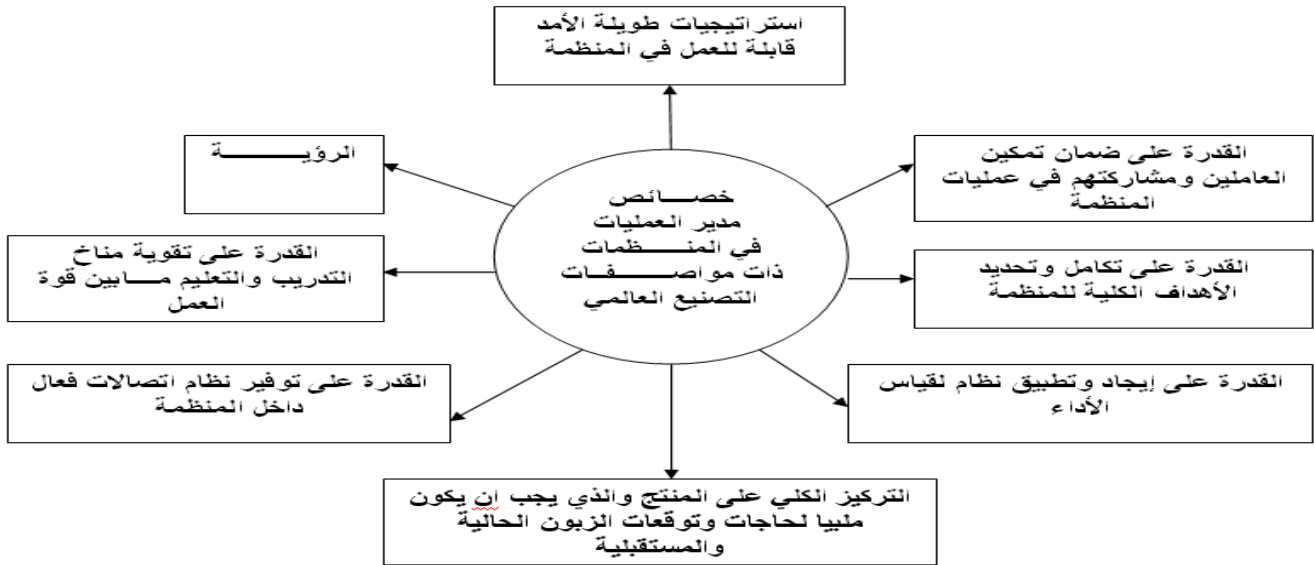
### 5- تمتع الإدارة العليا في الشركة برؤية واضحة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على النتائج الأساسية

إن كل قسم في منظمات التصنيع العالمي معد ومنسجم بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وبشكل يحقق أعلى الأرباح والإيرادات ،وأن المزيج الأمثل من المنتجات والنفقات الرأسمالية تحقق دائما النتائج المرجوة، بشكل يجعل المصنع العالمي في موقع المسؤولية عن مصيره.

وبرى كل من (Kruger,dewit&Ramdass,2005) إن هناك نسيج من الخصائص التي تمتع بها كافة المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية وهي ،(Kholopane ,2005:36) :

- 1- القيادة البارزة: إن المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية تمتلك قيادات بارزة ومتفوقة، حيث أنها تسعى دائما الى استقطاب وتوظيف أفضل القادة الإداريين ومن ذوي الاختصاص في مجالها.
- 2- التحدي المستمر للوضع الراهن: أن المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية لا ترضى على الإطلاق بما تقوم به في الوقت الحالي ولا بكيفية القيام به، وتسعى دائما للإجابة عن تساؤلات حول لماذا هي تتبع هذه الطريقة أو تلك في أعمالها؟ وتتحدى باستمرار ما تفعل؟ إذ إن هذا النوع من المنظمات لا يقتنع أبدا بالوضع الراهن.
- 3- مقاييس صارمة للنتائج: أن النتائج التي تحققها المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية تخضع باستمرار لمقاييس شديدة وصارمة، كما أن مثل هذه المنظمات لا تقبل التقديرات والتخمينات فيما يخص تقييم أدائها، حيث يتم فرز جميع تلك النتائج وترجمتها إلى أرقام بهدف تدقيقها على نحو أفضل.
- 4- التأكيد الكبير على تعلم العاملين وتدريبهم: أن المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمي تشجع بدرجة عالية تعلم الأفراد (العاملين) وتدريبهم، إذ إن هؤلاء يجب أن يتم تأهيلهم بشكل جيد لضمان تأدية مهامهم بأفضل ما يمكن ومن المرة الأولى.

وبوضح الشكل (1) خصائص مدير العمليات في المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمي .



خصائص مدير العمليات في المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمي

Source: Kholopane, Pule ,(2005) "Total Preventive Maintenance Facilitator Course", AMET (TPM) , university of Johannesburg.,p37.

### 7- متطلبات مواصفات التصنيع العالمية

تشكل متطلبات التصنيع العالمي المرتكزات الأساسية التي يمكن من خلال اعتمادها أن تصبح المنظمة ذات مواصفات عالمية، وعلى هذا الأساس فقد تناول العديد من الباحثين متطلبات مواصفات التصنيع العالمي، ولغرض تحديد الأهمية والأولوية لهذه المتطلبات من وجهة نظر الدراسة الحالية يعرض الجدول (3) متطلبات مواصفات التصنيع العالمية الأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين وعلى النحو الآتي:

ت	أسم الباحث والسنة	تخفيض المهل الزمنية	تخفيض الكلف التشغيلية	زيادة درجة وضوح الرؤية	تخفيض وقت الدخول إلى السوق	تلبية توقعات الزبون	التوريد الخارجي	إدارة العمليات العالمية
1	(Shearer,2004)	*	*	*	*	*	*	
2	(Mapics,2004)	*	*	*	*	*	*	*
3	(Pounder&Williams,2005)	*	*	*	*	*	*	
4	(السبوع،2007)	*	*	*	*	*	*	*
5	(Infor,2007)	*	*	*	*	*	*	*
6	(الطويل والدباغ،2009)	*	*	*	*	*	*	
7	(العزاوي،2010)	*	*	*	*	*	*	
8	(Rharman,2011)	*	*	*	*	*	*	*
9	(Inman,2011)	*	*	*	*	*	*	
10	(Lal&Rajpal,2011)	*	*	*	*	*	*	*
المجموع		9	9	9	10	10	10	5
النسب المئوية		%90	%90	%90	%100	%100	%100	%50

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر العلمية.

ومن خلال الجدول (3) سيتم اعتماد المتطلبات التي نالت أعلى النسب من اتفاق الباحثين في الدراسة الحالية وهي تخفيض وقت الدخول إلى السوق، وتلبية توقعات الزبون، والتوريد الخارجي إذ نالت 100% وتخفيض المهل الزمنية، وتخفيض الكلف التشغيلية، وزيادة درجة وضوح الرؤية التي نالت 90%، وبتناولها على النحو الآتي:

### 1- تخفيض المهل الزمنية

لقد أدركت العديد من المنظمات الصناعية أهمية المهل الزمنية بعد ان أصبحت تمثل احدى المجالات التنافسية المهمة في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي عرفها (Evans,1997:120) بانها قدرة المنظمة على تسليم منتجاتها إلى زبائنها خلال مدة زمنية قصيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين. وتعرف أيضا على أنها عبارة عن مجموعة فترات زمنية تراكمية والتي تتضمن مناولة الطلب ، والتخطيط، والشراء، والتدقيق، والتصنيع، والمناولة،

والاختبار، والتعبئة، والتسليم والتي يساهم كل منها في تخفيض المهل الزمنية الإجمالية،(Rharman,2011:3).وتعد المهل الزمنية من المقاييس الجيدة للحكم على مستوى الأداء، أذ تأخذ بالحسبان ما يحدث داخل المنظمة، ويمكن من خلالها زيادة حجم الطلب على منتجات المنظمة مقارنة بمنافسيها إذا ما استطاعت الاستجابة لطلبات الزبائن بشكل اسرع من منافسيها،(الطويل والدباغ،2008: 149).لذلك فقد أولت المنظمات الصناعية أهمية كبيرة لتخفيض المهل الزمنية وبشكل خاص عبر ثلاث مراحل رئيسية هي: (السبوع،2007: 16)،(Shearer,2004:5)

1-مرحلة الحصول على المواد الأولية: وتشير المهل الزمنية هنا إلى الوقت الذي تستغرقه عملية استلام المواد بعد طلب شرائها من الموردين ويخفض الوقت خلال هذه المرحلة عن طريق بناء علاقات جيدة مع الموردين بغية تسليم المواد بسرعة مع ضمان جودة تلك المواد وخفض تكاليف التوريد.

2-مرحلة الإنتاج: وفي هذه المرحلة تركز المنظمات بشكل خاص على تخفيض الوقت الازم لتحويل المواد من المخازن إلى الخطوط الإنتاجية، فضلا عن تخفيض أوقات تحريك الإنتاج تحت التشغيل بين الخطوط الإنتاجية عند الانتقال من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج اخر، وهذه العملية تشير إلى المرونة الإنتاجية لدى المنظمة والتي تؤدي الى سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

3- مرحلة تسليم الزبون: وهي تتضمن الوقت المستغرق منذ بدء طلب الزبون للمنتج وحتى تسليم المنتج له، وفي هذه المرحلة تسعى المنظمات عادة إلى تسليم المنتجات بشكل فوري للزبون أو حسب طلبه أو في أوقات تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

## 2-تخفيض الكلف التشغيلية

تمثل رقابة التكاليف والسيطرة عليها بمثابة ركيزة أساسية في نجاح المنظمات، كونها تعد من المحددات الرئيسية للأرباح لذلك فان المنظمات التي يكون هيكل تكاليفها (التشغيلية)منخفض فأنها تتمتع بميزة واضحة في الربحية والقدرة على تعديل أسعارها لمواجهة الضغوط التنافسية أذا ما كان ذلك ضروريا للحفاظ على حصتها السوقية، (Lal & Rajpal,2011:9) ويعد خفض التكاليف هدفاً مهماً داخل وظيفة الإنتاج والعمليات بالنسبة للمنظمات التي تعتمد على السعر كأساس في المنافسة، إذ إن الإنتاج بتكاليف منخفضة يعني أسعاراً منخفضة بالنسبة للزبائن، (Slack,et.al,2004:69).ألا أن تخفيض الكلف في مجال معين قد يرفع الكلف في مجال آخر، فمثلاً إنشاء مصنع معين في منطقة ما قد تكون كلف العمل فيها منخفضة غير أن كلف الشراء، والنقل، والمخزون، ستكون مرتفعة،(Infor,2007:5).لذلك فان أهمية خفض الكلف في الصناعة العالمية يجب أن تؤخذ عبر كامل سلسلة القيمة (Value Chain) التي تولد المنتج والتي تشمل التوريد، والتصنيع، والتسليم للزبون، وليس فقط في مجال تكاليف التشغيل الصناعية،(السبوع،2007: 16)ومن الملاحظ ان معظم المنتجات في الوقت الحاضر نرى فيها انخفاض كلفة العمل المباشرة، إذ يبلغ مجموعها من إجمالي الكلف 20% في حين تحتل كلف المواد الأولية أكثر من 50% من إجمالي كلف المنتجات المباعة، أما الباقي فهي كلف إضافية، وبما ان معظم كلف العمل المباشرة هي ثابتة لذلك يمكن ان تسهم الأيدي العاملة الفاعلة في خفض الدورة الزمنية للتصنيع الإضافي غير المخطط، وأما فيما يخص النوع الآخر من الكلف فهي كلف المواد وتعد من اهم المجالات التي يمكن من خلالها خفض الكلف التشغيلية، وذلك من خلال تحليل التكاليف الحالية وتحليل استراتيجيات التعاقد التي تخص المواد، (Mapics,2004:3).

## 3- زيادة درجة وضوح الرؤية



بالرغم من النجاح الذي حققته المنظمات المعاصرة في تسليم منتجات ذات جودة مناسبة وفي الوقت المحدد، غير انه لازال ذلك النجاح يتطلب توفير حلول متكاملة تتضمن الخدمات، وعمليات الإسناد، وتقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب، ومتى وكيفما يحتاجها الزبون، وكل ذلك فرض على المنظمات إجراء تحسينات مستمرة على أداء العمليات لغرض الوصول إلى تلك الحلول، ومن اجل تحقيق افضل رضا للزبائن وافضل أداء للعمليات فإنه يجب على المنظمة ان تتبادل المعلومات وبأسلوب صحيح مع كل من مورديها وزبائنها لذا فهي بحاجة إلى ما يعرف بوضوح الرؤية والتي تعني قدرة المنظمة على مشاهدة المعلومات الخاصة بمواردها المتباينة وبأسلوب مفيد واستخدام هذه المعرفة في اتخاذ افضل القرارات، إذ يساعد وضوح الرؤية في التعرف على الأعمال المنجزة وغير المنجزة ولماذا تعمل بعض العمليات بشكل افضل من العمليات الأخرى،(الطويل والدباغ،2008: 151). ونظرا للدور الذي يؤديه الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة ودرجة نجاحها فانه يجب ان يكون لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية فهم وادراك واضح حول أداء المنظمة كل حسب المستوى الذي يعمل فيه، فالمدبر التنفيذي يجب ان يفهم كيف يمكنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، أما مدرا الإدارة الوسطى فانهم بحاجة الى درجة مناسبة من الوضوح حتى يتمكنوا من إنجاز الأهداف التكتيكية، ولتحقيق ذلك يجب توافر نظام معلومات فعال ومطبق بشكل جيد، وهذا النظام ينبغي ان يقدم معلومات مفصلة لقياس الأداء وإدارة العمليات وتحديد المشاكل ومعالجتها مما يساعد على تخفيض التكاليف التشغيلية ومن ثم تحسين النتائج لجميع الأطراف في المنظمة (الجنابي،2012: 78) ،(Rharman,2011:4)

#### 4- تخفيض وقت الدخول إلى الأسواق

يمكن تعريف وقت الدخول للسوق بأنه أجمالي الوقت المطلوب لتطوير منتجات جديدة من مجرد أفكار أولية مبتكرة إلى منتجات ذات قيمة وتسليمها للأسواق ، (Bhat,et.al,2009:4). ونظرا للدور الذي يلعبه الزبائن في تحديد المنتجات، وتزايد الضغوط التنافسية لزيادة عدد المنافسين، هذا فضلا عن التقدم التكنولوجي والتطور في أنظمة المعلومات وسرعة انتشارها، فقد ازدادت أهمية إجراء التحسينات والتعديلات المستمرة على المنتجات الحالية والإبداع في ابتكار منتجات جديدة وإدخالها للأسواق،(السبوع،2007: 17). لكن هذا لا يعد كافيا ما لم تكن هناك إدارة جيدة لعمليات إدخال تلك المنتجات الجديدة إلى السوق بشكل اسرع مما يقوم به المنافسين بغية تحقيق ميزات تنافسية عالية على الرغم من تحمل درجة كبيرة من المخاطرة،(Lal & Rajpal,2011:10). لذا أصبح تقديم المنتجات الجديدة بأسعار وجودة مناسبة وتسليمها إلى الأسواق بسرعة من الأمور الهامة لمواجهة تلك التغيرات المستمرة في أذواق وطلبات الزبائن، والمنافسة الحادة، والتطورات التقنية وما أتاحتها من وسائل اتصالات حديثة زادت من قدرة الزبائن على الاتصال بالبائعين والمقارنة فيما بينهم مما أدى إلى حدوث تغيرات في سلوك وتوقعات الزبائن، فضلا عن مساعدتها في تبني مفاهيم جديدة كالإبداع والمرونة لغرض تحقيق النجاح في أسواق اليوم،(Mapics,2004:5). وبما أن دورة حياة المنتج أصبحت أقصر مما كانت عليه في السابق لذا فإن سرعة تطوير المنتجات الجديدة وبشكل مستمر يساعد المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية عالية،(Heizer&Renden,1999:202) .

#### 5- تلبية توقعات الزبون

أن المفتاح النهائي لنجاح أي منظمة أو أي نوع من الأعمال هو بإدخال السعادة والسرور إلى الزبائن، إذ أن الشركات الأكثر نجاحا في الوقت الحاضر لا تركز على ارضاء زبائنها وتلبية توقعاتهم فحسب بل السعي إلى استباق أو

تجاوز تلك التوقعات، (Lal&Rajpal,2011:11). لذلك فان منظمات التصنيع العالمي تسعى دائما إلى تكوين علاقات جيدة مع الزبون وأجراء الأبحاث السوقية باستمرار لمعرفة ما يطلبه والوقوف على حاجاته ورغباته، بل ان عليها ان تقدم كل ما هو جديد ومبتكر للتفوق على المنافسين، ولكي تصبح المنظمة المجهز الأول والأفضل لدى الزبون فإن ذلك لا يكون إلا عبر المنتجات التنافسية والجودة العالية، والأسعار المناسبة والتسليم في الوقت المحدد، والخدمات الجيدة لما بعد البيع، (Infor,2007:8). وفي هذا الجانب يبرز دور الاتصالات باعتبارها عاملا أساسيا لبقاء واستمرار العلاقة مع الزبون وذلك عن طريق محاورتهم والاستماع لهم للحصول على معلومات هامة تخص التغذية العكسية التي تحاول المنظمات بشتى الوسائل الحصول عليها لغرض معرفة مستوى رضا زبائنهم حول ما تقدمه لهم من منتجات، كما انها وسيلة فعالة تستخدم المنظمات نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها لتكون ملبية لحاجات وتوقعات زبائنهم، (Farrance,2003:2). وقد حدد (Nahmias,1997) مجموعة من الخطوات الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند تصميم المنتجات حتى يكون ذلك المنتج ملبيا لاحتياجات الزبون، ولتحقيق ذلك يجب الأخذ بالآتي : (الطويل والدباغ،2008: 152)

1- الحصول على البيانات الخاصة بحاجات الزبون.

2- توصيف تلك الحاجات.

3- وضع أسبقية لتلك الحاجات.

4- ربط الحاجات مع التصميم.

#### 6-التوريد الخارجي

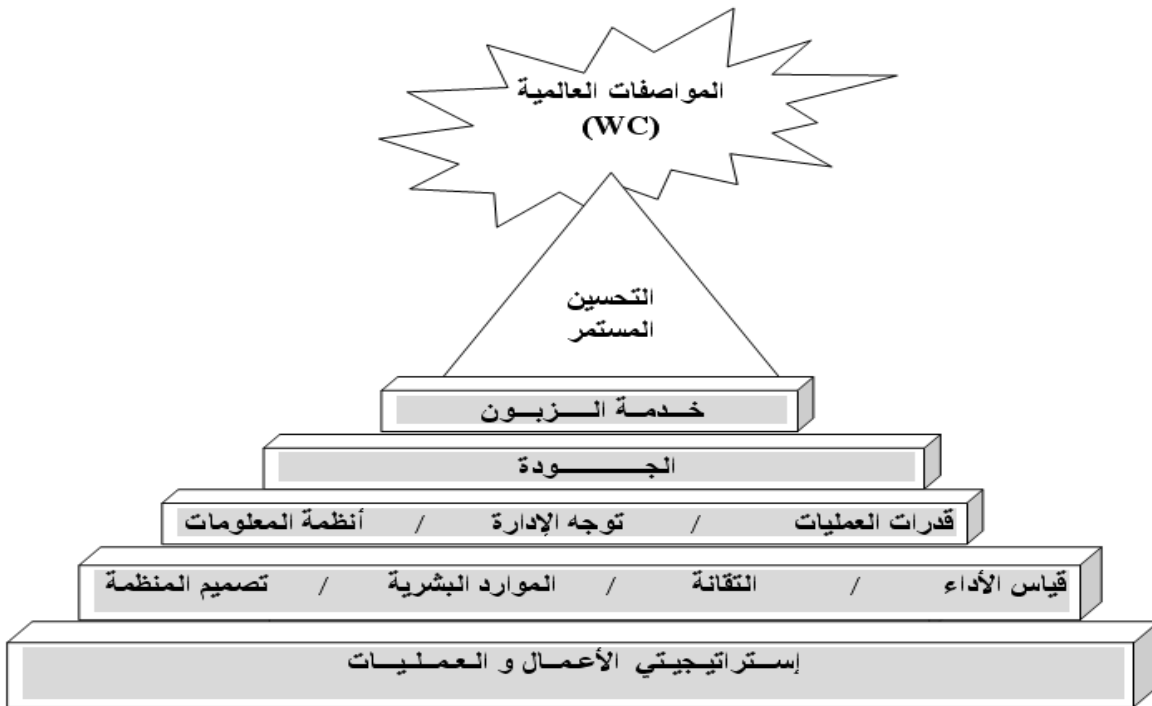
ويقصد بالتوريد الخارجي عمليات التكامل التي تحدث بين المنظمات وهي أشبه بالتعاقدات الفرعية، فالمصنع لا يقوم بالعملية التصنيعية كاملة أو بإحدى حلقات سلسلة القيمة، بل يتشارك مع أطراف أخرى لإنجاز بعض المهام بينما يركز هو على موارده الذاتية ومجالات عملة التي يتميز بها، (السويع،2007: 18). ويرى (Noori&Radford,1995) أن اتخاذ القرار الخاص بصنع المواد أو شرائها والذي يطلق عليه أحيانا قرار الاعتماد على التكامل العمودي او عدم الاعتماد على التكامل العمودي ومهما كان ذلك القرار وتحت أي من المسميات فإنه نادراً ما يكون بسيطاً أو من السهل اتخاذه، وقد ازدادت المنظمات في الوقت الحاضر من درجة اعتمادها على الموردين في الحصول على احتياجاتها من المواد والمستلزمات، (محمود والكيكي،2010: 44). إذ يمكن ان تتحمل المنظمة بمفردها تكاليف عالية لإنجاز جميع عملياتها التصنيعية سواء ما يتعلق بمجالات البحث والتطوير أو إعادة هيكلية العمليات، وتنظيم المصانع، وإنشاء خطوط إنتاجية جديدة، لذلك فقد اتجهت المنظمات نحو عمليات التكامل مع بعضها البعض لتكوين ما يعرف بمفهوم التوريد الخارجي، (Dessler,1998: 565).

وهناك أسلوبان يمكن اعتمادهما في عملية التوريد الخارجي وهما: (Mapics,2004:5) .

1-أسلوب المرحلة الواحدة: ويقصد به الاعتماد على الموردين في تقديم جزء معين من المنتج.

2- أسلوب المراحل المتعددة : وهو أن يقوم طرف ثالث بتصنيع كامل للمنتج النهائي وتسليمه للشركة والتي تقوم بدورها بتسليمه للزبائن، وبهذا تتاح لها الفرصة كي تركز على اختصاصاتها الجوهرية، وإذا كان هدف الشركة هو الوصول إلى الدرجة العالمية والقدرة على التنافس في الأسواق العالمية فإن أسرع وأسهل أسلوب للوصول إلى ذلك هو إقامة علاقات تحالفية مع منظمات ذات قابليات متفوقة في عملياتها الإنتاجية، ومن خلال التعاقد مع هذا النوع من المنظمات بالإمكان الحصول على منافع عديدة مثل الإدارة الجيدة للأنشطة والعمليات، الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، زيادة مستوى الأداء، وسيكون بمقدور الشركة توجيه مواردها نحو الأمور التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل ما يمكن في مجال إبداع المنتج والتصميم والتسويق والتصنيع.

ونسترشد من كل ما ورد آنفاً، أن متطلبات التصنيع العالمي تعد من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمات الراغبة في تحقيق مزايا تنافسية هامة في الأسواق العالمية، إذ تساعد في تحسين مستوى أداء عمليات وأنشطة المنظمة وفي كافة المجالات، فضلاً عن الترشيد والاستخدام الأمثل للموارد، والتركيز على تقديم منتجات ملبية لحاجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية وعلى وفق مستويات الجودة العالية، والتكاليف المنخفضة، والتوقيت المناسب، والسرعة في التسليم، لكسب رضا الزبائن والتعزيز من درجة ولائهم بالنسبة لمنتجات المنظمة، فمنظمات التصنيع العالمي تدرك جيداً بأن الزبائن هم الركيزة الأساسية التي تستند عليها لتحقيق نجاحها في أسواق واسعة ومتنامية الأطراف. والشكل (2) يوضح التوجه نحو العمليات ذات المواصفات العالمية.



الشكل (2)

التوجه نحو العمليات ذات المواصفات العالمية

**المصدر:** الجنابي، وسام هاشم كامل، (2012)، " تقانات المعلومات والاتصالات وإسهاماتها في إقامة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية - دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيماويات المنظفات /في محافظة صلاح الدين "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت: 89

وقد حدد (العزاوي، 2010: 49-51) خطوات وصول المنظمة للدرجة العالمية بالآتي:

1- تحليل، وتبسيط، وتحقيق استقرار كل عمليات المنظمة الأساسية، ووضع معايير زمن جديدة، وتدقيق عمليات المقارنة المرجعية لمواصفات التصنيع العالمية، ووضع استراتيجية عالية في الإدارة العليا، وخطط تشغيل لتنفيذ هذه الاستراتيجية واعتماد خطط فعالة للعمل والمسؤولية، وإعداد جدول زمني مناسب.

2- تقديم كافة المعلومات للعاملين، وتفويضهم وأشراكهم وتدريبهم، وإعداد برامج للسيطرة على الجودة في عموم الشركة (CWQC) لتحديد الهدر وإزالته والمحافظة على معايير التحسين (Kaizen)، والتأكيد على تطبيق نظام الأيزو (ISO 9000).

3- إعداد برامج لتخفيض وقت الإعداد المركز على الاختناقات، وبرنامج تغيير سريع، وبرنامج لتخفيض الخزين، وتخفيض حجم الدفعة، وكذلك لتخفيض وقت إنجاز المنتج، والتخطيط، والتصميم، والتصنيع.

4- إعداد برنامج متميز للصيانة المنتجة الشاملة (TPM) تركز في المقام الأول على مناطق اختناق العمل، واتباع إدارة سلسلة التجهيز.

5- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين وتكوين فرق تصنيع مستقلة، وإعداد نظام تعويض جديد.

6- تطوير استراتيجيات التصنيع التي تجعل المنظمات الصناعية قادرة للحصول على حصة سوقية مناسبة في الأسواق العالمية.

7- إعداد جداول الإنتاج الرئيسية، وجداول القوة العاملة التي من شأنها ان تشكل نظاماً متكاملًا لتخطيط الإنتاج والذي يحقق رضا الزبون، وجودة المنتج العالية، وتكاليف الإنتاج المنخفضة.

8- تخطيط طاقة الإنتاج الكلية (طويلة،متوسطة،قصيرة) الأجل، التي من شأنها تقديم تسهيلات الإنتاج والعمليات والمنتجات لتحديد مواقع الإنتاج ليكون سلاحاً تنافسياً تستخدمها المنظمات، أما متوسطة الأجل فإنه من شأنه أن يسمح للإنتاج أن ينفذ دورة في الحصول على حصص متزايدة في الأسواق العالمية على مدى أفق تخطيط يتراوح بين ستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً، أما قصيرة الأجل فضرورية أيضاً لضمان تحقيق حصص سوقية مناسبة والذي يغطي مدة تتراوح من أسابيع قليلة إلى اشهر قليلة أيضاً، وأخيراً تخطيط الطاقة الكلية فمن شأنه

أن يقدم القوة العاملة، والخزين، والمنافع، عقود تجهيز المواد الضرورية للاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن وفي الوقت نفسه لإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبكلفة منخفضة.

9- التعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل اكبر من السابق، وان يكون صوت الزبون مسموعاً في المنظمات لأنه الهدف الأساس لأية شركة.

10- التدريب ويكون للتدريب للمدراء التنفيذيين والعاملين للوصول إلى المرتبة العالمية.

### المحور الثالث : الجانب العملي

#### وصف وتشخيص متغير الدراسة (متطلبات مواصفات التصنيع العالمية) في الشركة المبحوثة

يستهدف هذا العرض والتحليل لمتغيرات البحث بناء لتصور عام عن طبيعة المتغيرات من وجهة نظر المبحوثين وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، ومن ثم دفعه نحو الاختبار والاستنتاج، ويعرض الجدول (4) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار T.test ومستوى الدلالة حول متغير الدراسة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وفقراته الفرعية (تخفيض المهل الزمنية، تخفيض الكلف التشغيلية، زيادة درجة وضوح الرؤية، تخفيض زمن الدخول إلى السوق، تلبية توقعات الزبائن، التوريد الخارجي) حيث اظهر وسطا حسابيا إجماليا مقداره (3.8) وهو اكبر من الوسط الفرضي وهذا يشير إلى ان هناك اهتمام جيد في توفير متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، وانحراف معياري عام مقداره (1.00) وهو انحراف معياري عالي جدا يعكس تشتت كبير في إجابات المبحوثين ويوضح أيضا ان هناك عدم مصداقية في إجابات المبحوثين وبمعامل اختلاف عام (0.26) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (21.76) عند مستوى معنوية (0.00) علما انه كلما قل معامل الاختلاف كلما كان التزام المنظمة بمتطلبات مواصفات التصنيع العالمية اكبر إضافة إلى ذلك انه كلما زادت قيمة T.test كلما دل على توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وعند مستوى معنوية (0.00) وهي اقل من مستوى (0.05) دل ذلك على الوجود المعنوي لذلك المتغير او تلك الفقرة، ومن خلال المتغيرات الفرعية المشار إليها سيتم قياس متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وعلى النحو الاتي :

#### 1- وصف وتشخيص واقع تخفيض المهل الزمنية في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (1- 5) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس تخفيض المهل الزمنية التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (3.76) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (0.76) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على تخفيض المهل الزمنية كمكون مهم في إمكانية تبني متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وانحراف معياري قدره (0.7) مما يدل على محدودية التشتت في الإجابات، وبمعامل اختلاف قدره (0.2) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (26.76) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (3.3- 4.2) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بتخفيض المهل الزمنية في عملية الإنتاج وذلك لتسليم

المنتجات للزبائن بمدة زمنية قصيرة نسبيا قياسا بالمنافسين وكانت الفقرة الثانية والرابعة والخامسة من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.1) (0.18) (0.1) على التوالي وبوسط حسابي عالي (3.4) (4.2) (4.2) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.22) (0.83) (0.4) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (15.97) (26.1) (54.94) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05).

## 2- وصف وتشخيص واقع تخفيض الكلف التشغيلية في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (6- 10) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس تخفيض تكاليف التشغيل التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (4.49) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (1.51) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على تخفيض التكاليف التشغيلية كجزء مهم في إمكانية تبني متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وبانحراف معياري قدره (0.91) مما يدل على محدودية التشتت في الاجابات ، وبمعامل اختلاف قدره (0.2) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (28.4) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (4.2- 4.7) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بتخفيض التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على مستوى الجودة قياسا بالمنافسين وكانت الفقرة السادسة والسابعة من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.13) (0.1) على التوالي وبوسط حسابي عالي (4.44) (4.2) (4.6) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.58) (0.50) على التوالي وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (40.0) (47.66) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية.

## 3- وصف وتشخيص زيادة درجة وضوح الرؤية في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (11- 15) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس وضوح الرؤية التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (3.42) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (0.42) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على وضوح الرؤية كجزء مهم في إمكانية تبني متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وبانحراف معياري قدره (1.03) مما يدل على وجود تشتت كبير في الاجابات ، وبمعامل اختلاف قدره (0.3) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (17.76) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (3.2- 3.6) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة وضوح الرؤية وزيادة ادراك الإدارة بالمتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) المحيطة بها والتي لها دور مهم في تحقيق أهدافها وذلك في ما يتعلق بمستويات الجودة ، بدائل المواد الاولية وحاجات ورغبات الزبائن وكانت الفقرة الحادية عشر والخامسة عشر من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.26) (0.26) على التوالي وبوسط حسابي عالي (3.6) (3.6) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.93) (0.95) على التوالي وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (20.1) (21.1) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية.

#### 4- وصف وتشخيص تخفيض زمن الدخول الى السوق في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (16- 20) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس وضوح الرؤية التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (3.74) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (0.74) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على تخفيض زمن الدخول إلى الأسواق كجزء مهم في إمكانية تبني متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وبانحراف معياري قدره (1.1) مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات ، وبمعامل اختلاف قدره (0.28) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (19.57) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (3.1- 4.1) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بتخفيض زمن الدخول إلى الأسواق لتطوير منتجات جديدة وبأفكار مبتكرة تلبية لمتطلبات السوق بما يحقق سبق مقارنة بالمنافسين وكانت الفقرة السابعة عشر والثامنة عشر من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.2) (0.2) على التوالي وبوسط حسابي عالي (4.1) (4.0) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.85) (0.85) على التوالي وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (25.21) (24.56) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية.

#### 5- وصف وتشخيص تلبية توقعات الزبائن في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (21- 25) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس وضوح الرؤية التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (0.62) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على تلبية توقعات الزبائن كجزء مهم في إمكانية تبني متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وبانحراف معياري قدره (1.03) مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات ، وبمعامل اختلاف قدره (0.29) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (18.88) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (3.22- 4.0) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بتلبية توقعات الزبائن عن طريق تحديد حاجاتهم ورغباتهم والإيفاء بها من خلال تقديم منتجات بمستوى يفوق توقعاتهم وكانت الفقرة الحادية والعشرون والثالثة والعشرون من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.21) (0.26) على التوالي وبوسط حسابي عالي (4.0) (3.67) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.83) (0.96) على التوالي وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (24.98) (19.83) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية.

#### 6- وصف وتشخيص التوريد الخارجي في الشركة المبحوثة

تم قياس هذا المتغير بخمسة فقرات تمثلت بالفقرات من (26- 30) من فقرات المقياس في الجدول (4) لقياس التوريد الخارجي التي حققت وسطا حسابيا بمجموع فقراته ومقداره (3.66) وهو اعلى من الوسط الفرضي بمقدار يزيد عن (0.66) وهذه حالة جيدة تعني ان الشركة المبحوثة تركز على التوريد الخارجي كجزء مهم في إمكانية تبني متطلبات

مواصفات التصنيع العالمية وبانحراف معياري قدره (1.03) مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات ، وبمعامل اختلاف قدره (0.29) وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (19.21) عند مستوى معنوية (0.00)

أما على مستوى الفقرات يتضح ارتفاع الوسط الحسابي مقارنة بالوسط الفرضي التي تراوحت ما بين (3.56 - 3.96) مما يشير إلى زيادة مستوى اهتمام الإدارة العليا في الشركة بالبحوث والتوريد الخارجي لزيادة قدرة الشركة على التكامل (التشارك أو التعاقد) مع اطراف وشركات أخرى لتزويدها باحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج المختلفة من مواد أولية وأجزاء نصف مصنعة وكانت الفقرة السادسة والعشرون والسابعة والعشرون من اهم الفقرات والتي جاءت بمعامل اختلاف قليل (0.25) (0.20) على التوالي وبوسط حسابي عالي (3.93) (3.93) على التوالي وباقل انحراف معياري (0.97) (0.83) على التوالي وعزز ذلك قيمة T.test البالغة (22.25) (24.62) على التوالي عند مستوى معنوية (0.00) وهو اقل من مستوى المعنوية.

#### جدول (4)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف واختبار (T) لمتطلبات الدراسة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	T.test	مستوى المعنوية
1	تحاول شركتنا دائماً تخفيض الوقت اللازم لأداء عملياتها الإنتاجية .	3.7	0.87	0.24	22.14	0.00
2	تعمل شركتنا بتطبيق فلسفة S.P.T (أقصر وقت للمعالجة) وبشكل مستمر في عملياتها الإنتاجية.	3.4	0.22	0.36	15.97	0.00
3	المواعيد التي يحددها الزبون هي دليل عملنا دائماً.	3.3	1.2	0.32	14.63	0.00
4	يؤدي تخفيض الوقت اللازم لتهيئة المكائن إلى تخفيض المهل الزمنية عند التحول من أنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر .	4.2	0.83	0.18	26.1	0.00
5	يساهم التحديد الأمثل لحجم الدفعة الإنتاجية في تخفيض المهل الزمنية لدى الشركة.	4.2	0.4	0.1	54.94	0.00
	<b>مجموع تخفيض المهل الزمنية</b>	<b>3.76</b>	<b>0.7</b>	<b>0.20</b>	<b>26.76</b>	<b>0.00</b>
6	تسعى شركتنا إلى خفض كلف التشغيل لإيمانها بانعكاس ذلك على أسعار منتجاتها .	4.44	0.58	0.13	40.0	0.00
7	نؤمن كملاك للشركة بأن خفض الكلف يعني القدرة على تخفيض الأسعار ومواجهة المنافسين .	4.6	0.50	0.10	47.66	0.00
8	يتم تدريب العاملين في الشركة على خفض نسبة المعيب في الإنتاج لان ذلك ينعكس مباشرة على خفض الكلف الكلية.	4.4	1.13	0.30	19.0	0.00
9	ساعدت التقانة المستخدمة في شركتنا على تخفيض كلفها التشغيلية.	4.7	1.16	0.25	16.70	0.00



0.00	18.50	0.28	1.18	4.2	10	تسعى شركتنا إلى مساومة وزارة النفط لخفض أسعار مدخلاتنا من المواد الأولية.
<b>0.00</b>	<b>28.4</b>	<b>0.20</b>	<b>0.91</b>	<b>4.49</b>		<b>مجموع تخفيض الكلف التشغيلية</b>
0.00	20.1	0.26	0.93	3.6	11	دأبت شركتنا على ربط سياساتها بالمتغيرات البيئية وجعلها معبره عن رؤية بيئتها على المستويين الداخلي والخارجي.
0.00	14.5	0.36	1.15	3.2	12	تستخدم شركتنا نظام معلومات متكامل ومحدث يسهم في زيادة درجة وضوح الرؤية لديها .
0.00	14.99	0.34	1.13	3.3	13	كل أهداف الشركة المتوسطة والطويلة الأجل محددة برؤية واضحة مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
0.00	18.23	0.30	0.97	3.4	14	رؤية شركتنا مبنية على وضوح رسالتها المحددة.
0.00	21.1	0.26	0.95	3.6	15	يساعد وضوح الرؤية إدارة شركتنا على تحديد المشاكل التي تعيق سير أنشطتها وعملياتها بمرونة .
<b>0.00</b>	<b>17.76</b>	<b>0.30</b>	<b>1.03</b>	<b>3.42</b>		<b>مجموع زيادة درجة وضوح الرؤية</b>
0.00	12.9	0.40	1.45	3.6	16	تحاول شركتنا الاستفادة من التقنيات الحديثة (التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب) في تطوير منتجاتها باستمرار.
0.00	25.21	0.20	0.85	4.1	17	تحرص شركتنا على تغيير نمط و حجم منتجاتها وحسب متطلبات السوق.
0.00	24.56	0.20	0.85	4.0	18	تترك شركتنا بأن أسوقها المستهدفة متغيرة دائماً.
0.00	20.75	0.25	0.97	3.9	19	تحاول شركتنا دائماً جعل المنتج يمر بحلقات توزيعية قصيرة بغية الاستفادة من الوقت.
0.00	14.42	0.36	1.12	3.1	20	تزيد شركتنا من الإنفاق على نشاط البحث والتطوير لمنتجاتها.
<b>0.00</b>	<b>19.57</b>	<b>0.28</b>	<b>1.1</b>	<b>3.74</b>		<b>مجموع تخفيض زمن الدخول إلى السوق</b>
0.00	24.98	0.21	0.83	4.0	21	تسعى شركتنا دائماً إلى تكوين علاقات جيدة مع زبائنها والنظر لهم بوصفهم شركاء فيها وليس مجرد مشترين لمنتجاتها .
0.00	13.10	0.40	1.28	3.22	22	تحرص شركتنا على دعوة زبائنها في السوق المحلية والإقليمية لحضور مؤتمرات وورش عمل تقيّمها بغية اطلاعهم على كل ما هو جديد.
0.00	19.83	0.26	0.96	3.67	23	تكون مقترحات الزبائن محل عناية خاصة من قبل إدارة شركتنا عند تصميم وتصنيع منتجاتها.
0.00	17.73	0.30	1.1	3.67	24	تعمل شركتنا إلى تسليم منتجات مطابقة للمواصفات التي يرغبها الزبائن.

0.00	18.74	0.27	0.96	3.52	تهتم إدارة شركتنا بتضمين حاجات الزبائن ورغباتهم في إستراتيجية الشركة للحصول على ميزة تنافسية.	25
<b>0.00</b>	<b>18.88</b>	<b>0.29</b>	<b>1.03</b>	<b>3.62</b>	<b>مجموع تلبية توقعات الزبائن</b>	
0.00	22.25	0.25	0.97	3.93	تعمل شركتنا على المفاضلة بين عروض المجهزين على أساس الأسعار الواطنة والدقة في مواعيد التسليم.	26
0.00	24.62	0.20	0.83	3.93	تفضل شركتنا التعامل مع المورد الذي يوفر احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بأسرع ما يمكن .	27
0.00	18.97	0.27	0.97	3.56	تعتمد شركتنا (الجودة) دليل للمفاضلة بين مورديها.	28
0.00	11.98	0.44	1.29	2.96	تحضر شركتنا المعارض العالمية والإقليمية في مجال صناعتها لمواكبة التطورات.	29
0.00	18.21	0.28	1.10	3.90	تعتمد شركتنا التوريد الخارجي أسلوباً للحصول على بعض احتياجاتها من المواد الأولية والأجزاء اللازمة لعملياتها .	30
<b>0.00</b>	<b>19.21</b>	<b>0.29</b>	<b>1.03</b>	<b>3.66</b>	<b>مجموع التوريد الخارجي</b>	

### المحور الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

1. ان توفير متطلبات مواصفات التصنيع العالمية ستزيد من قدرة الشركة ميدان الدراسة على تطوير قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية، والإقليمية، والعالمية مستقبلاً .
2. ان المنظمات التي يمكن أن تصنف ضمن المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمية هي تلك التي توصف دوماً بأنها (الاقوى،الاسرع،الاعلى) أو ان التحسين المستمر هو المصطلح المرادف لهذه الفلسفة، مما يعني أن التحول نحو العالمية يتطلب الاستجابة المستمرة للمتغيرات التي تحدث في السوق العالمي لغرض التكيف معها ومجابتها.
3. تباين إجابات الأفراد المبحوثين بشكل عام باتجاه الاتفاق حول توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في المنظمة ميدان الدراسة، مما يؤشر أدراك إدارة الشركة ميدان الدراسة لتلك المتطلبات التي تعمل على تخفيض المهل والكلف ووضوح الرؤية وتخفيض وقت الدخول إلى السوق وتلبية توقعات الزبون والتوريد الخارجي.

4. على الرغم من إثبات التحليل الإحصائي بتطبيق المنظمة المبحوثة للمواصفات العالمية ألا ان الباحثين يشككان وينسبة كبيرة بإجابات المبحوثين والدليل على ذلك غياب منتجات المنظمة المبحوثة عن الأسواق وان تواجدت فبشكل قليل جداً .
5. غياب الدعم الحكومي من الناحية القانونية والمالية والمعنوية بشكل كامل ما أدى إلى فشل الكثير من محاولات إدارة المنظمة في الارتقاء لمستوى جيد يضاهي المنتجات المنافسة.

#### ثانيا : التوصيات

1. يوصي الباحث بضرورة زيادة الدعم الحكومي ماليا ومعنويا وإصدار تشريعات قانونية تقضي بإعاقه دخول المنتجات المنافسة لحماية المنتج المحلي.
2. ضرورة إقامة حملات دعائية مقروءة ومرئية تعرف المستهلكين بالمنظمة ومنتجاتها وضرورة دعمها للوقوف بوجه المنافسة العالمية وذلك دعما للاقتصاد الوطني حيث يرى الباحثان ذلك واجبا وطنيا يقع على عاتق المواطنين.
3. بالنظر لأهمية توفر متطلبات مواصفات التصنيع العالمية، فإنه من الضروري أن تتوفر لدى العاملين في مختلف الأقسام معرفة وفهم بهذه المتطلبات لذا يوصي الباحث بضرورة إقامة الدورات التدريبية والتعريفية بأهمية هذه المتطلبات وفوائدها وكيفية الاستفادة منها.
4. يوصي الباحث الشركة المبحوثة بضرورة توفير المواد الأولية بالكميات المناسبة والمطابقة للمواصفات العالمية للارتقاء بمستوى الإنتاج.
5. يوصي الباحث بضرورة تقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة على مستوى المنظمة لتوفير تدفقات نقدية تمكن الشركة المبحوثة من شراء مواد أولية مطابقة للمواصفات العالمية ذلك ان هذه المواد مرتفعة الثمن.
6. ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالجوانب المتعلقة بتحقيق المزايا التنافسية بطرق وأساليب حديثة من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مالية وبشرية ومعلوماتية.
7. ضرورة قيام إدارة الشركة المبحوثة بإجراء مقارنة مستمرة مع المنافسين وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة على المستويين المحلي والعالمي والعمل على زيادة خبرات الأفراد العاملين للارتقاء بالصناعة المحلية.
8. يوصي الباحث الجهات الحكومية العليا ببناء مراكز تدريبية من أجل رفع مستوى القطاع الصناعي وخصوصا في مجال هذه المنتجات لها أهمية بالغة بحياة المجتمعات من جهة وبناء اقتصاد وطني من جهة أخرى.

## المصادر

### أ- المصادر العربية

#### أولاً. الرسائل و الاطاريح :

1. العزاوي ،فارس صلاح نجم ، (2010)،"متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز:دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
2. الجنابي،وسام هاشم كامل،(2012)،" تقانات المعلومات والاتصالات وإسهاماتها في إقامة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية – دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات /في محافظة صلاح الدين"،رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة تكريت

#### ثانياً: البحوث والدوريات:

1. السبوع ،سليمان سند،(2007)،"مدى توافر خصائص الصناعة العالمية في المنظمات الصناعية الأردنية"،مجلة تنمية الرافدين،جامعة الموصل ،العدد(87)،المجلد(29).
2. الطويل،أكرم احمد والدباغ،محمد منيب،(2008)"أمكانية تطبيق مواصفات التصنيع العالمية:دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركتى سامراء و نينوى لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"،مجلة تنمية الرافدين،جامعة الموصل ،العدد (93)،المجلد(31).
3. محمود،محمد منيب والكبيكي،غانم محمود،(2008)،"أثر خصائص معلومات الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية:دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية|نينوى"،مجلة تنمية الرافدين،جامعة الموصل،العدد(90)،مجلد(32).

#### ثالثاً: المؤتمرات والندوات

1. الحداد،عواطف إبراهيم محمد،(2003)،" أثر تكنولوجيا المعلومات في تطبيق فلسفة مواصفات التصنيع العالمية وتحقيق الميزة التنافسية":دراسة تحليلية في شركات قطاع الصناعات الهندسية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن"،المؤتمر العلمي الأول في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة العلوم التطبيقية.

### ب: المصادر الأجنبية

#### A- Books:

1. Dessler,Gary,(1998),"management: leading people and organization " in the 21<sup>st</sup> century , prentice-Hall ,Inc ,U.S.A.
2. Evans,James,(1997),"production & Operations Management"5<sup>th</sup> ed , west publishing Co, U.S.A.
3. Heizer,Jay& Render ,Barry,(1999) "principle of operations management"3th ed, prentice-Hall ,Inc ,U.S.A.

4. Slack ,Nigel & chambers, Stuart & Johnston Robert,(2004),"operations management" ,4<sup>th</sup> ed ,prentice hall, London, U K.

#### **B- Periodical & Journal:**

1. Ball,Peter,(2005),"Lean and Agile: approaches to manufacturing and process Improvement" center for strategic manufacturing,pp.
2. Cook ,J, Michael,(1995),"Integrating world class manufacturing principles in to VE for The process industray", SAVE S, Delaware valley chapter ,wilming - Delaware.
3. Djordjevic,Milan.Milovanovic,Milan &Djordjevic, Maja ,(2010) , "world class manufacturing automotive Industry", International quality conference ,faculty of mechanical engineering ,university of kragujevac, may-19.
4. Farrance,chris,(2003),"Developing A culture of Service Excellence" , <http://www.Kaipermica.coopysite/bdf>.
5. Khajavi,Sh & Nazemi,A,(2010),"Innovation in management Accounting :the need of world class firms", International journal of Academic Research ,VOL (2),NO (5).
6. Kholopane , Pule, (2005),"Total Preventive Maintenance Facilitator Course" ,AMET (TPM) , university of Johannesburg .
7. pounder,paul & Williams, Glyn,(2006),"An e-operation management system ,for focused manufacturing" International mechanical engineering ,November .5-11,U.S.A.
8. Riad , Eid ,(2007) ," Factors affecting the success of world class manufacturing implementation in less developed countries: The case of Egypt"Jornal of manufacturing technology management, VOL(20),NO (7).
9. Salahel din , Ismail , Salahel din, &Eid, Riyad,(2007),"the implementation of world class manufacturing techniques in Egyptian manufacturing firms:An empirical study" Industrial management & Data system ,VOL(107),NO (4).
10. Shearer,James,(2004),"world class manufacturing is not just for the big guys", The manufacturing optimization Group.
11. Saxena,K & Sahay ,B,(2000),"Managing (IT) for world-class manufacturing :the Indian scenario", International journal of Information management ,VOL.(25),NO(4).

**C-internet:**

1. Bhat,K ,Augsberger ,R & Streatfeild ,J,(2009),"**Improving Time to market**"Tata consultancy services,<http://www.TCS.com/consulting>.
2. Barnes , Justin & Morris , Mike , (2006),"**Benchmarking for world class manufacturing using benchmarking as a strategic tool to leverage competitive advantage in the global clothing & textiles industries** ", [www. Bmanalysts. com](http://www.Bmanalysts.com) .
3. Inman , R , Anthony, (2011), " **world class manufacturrer**", [http.www.enotes.com . management – encyclopedia](http://www.enotes.com.management-encyclopedia).
4. .Infor,(2007),"**The seven keys to world class manufacturing**" ,<http://www.Infor.com>.
5. Lal , H , & Rajpal ,P ,(2011), "**7 Steps to world class manufacturing** " Competitive Edge Management Consultants . [www. FICCI . com](http://www.FICCI.com).
6. Mapics,(2004),"**The seven keys to world class manufacturing** ", [http ://www.mapics.com](http://www.mapics.com).
7. Rharman,Khaliur,(2011)"**world class manufacturin(WCM)"Institute of Industrial Engineers**" ,Email: [Khalildoc@ yahoo ,com](mailto:Khalildoc@yahoo.com).
8. Turner , Chris , (2010),"**world class manufacturing**" [www. Leancertification on line. Com](http://www.Leancertificationonline.com) .