

متطلبات مواصفات التصنيع العالمية والمزايا التنافسية تأطير نظري

Requirements of Global Manufacturing and Competitive Advantage Bend View

م.م مثنى فراس ابراهيم الدليمي الباحثة. انسام جبار عبد الرزاق العبيدي م.م علي ذنون الجادر

Muthannafiras86@gmail.com

جامعة الموصل

جامعة الانبار

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

تاريخ استلام البحث 2019/ 1 / 22 تاريخ قبول النشر 2019/2 /26 تاريخ النشر 2019/12 /25

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على بيان اهمية متطلبات مواصفات التصنيع العالمية ، ومدى تعزيزها للميزة التنافسية بشكل عام لما لها من دور ايجابي في تعظيم ربحية وقيمة المنظمة التي تطبق وتلتزم بمعايير مواصفات التصنيع العالمية، اضافة الى الاستفادة من الانتاج بالتكلفة الاقل وبأعلى جودة وامتلاك مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات البيئية ورغبات الزبائن علاوة على سرعة التسليم .
الكلمات المفتاحية: المزايا التنافسية، التصنيع، المنظمة

Abstract

The objective of this research is to highlight the importance of the requirements of the international manufacturing specifications and the extent to which they enhance the competitive advantage in general because they have a positive role in maximizing the profitability and value of the organization which applies and complies with the standards of international manufacturing standards.

Keywords : *Competitive advantages, manufacturing, organization*

مقدمة

تمثل فلسفة مواصفات التصنيع العالمية أحد التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات المعاصرة ونتيجة مباشرة للعولمة، 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 أدائها، والبحث عن تبني 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 (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابداع) حيث الانتاج باقل تكلفة وافضل جودة ومرونة اكبر في التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال اضافة الى السرعة في تسليم المنتجات الى الزبائن للوصول الى الابداع الانتاجي وبذلك يتم الحصول على حصة 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.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات الآتية :-

1. ماهية متطلبات مواصفات التصنيع العالمية وأبعادها المهمة ؟
2. ما مدى امتلاك إدارة المنظمات العراقية التصور الواضح عن متطلبات مواصفات التصنيع العالمية ؟
3. ماهية المزايا التنافسية وما هي ابعادها المهمة ؟
4. ما مدى امتلاك ادارة المنظمات العراقية التصور الواضح عن المزايا التنافسية واهميتها في حياة المنظمات؟
5. إلى أي مدى يساهم تطبيق متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في تعزيز المزايا التنافسية؟
6. هل بالإمكان إقامة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في ظل الظروف المادية والتكنولوجية في الوقت الحالي ؟

2- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الآتي :-

1. تقديم اطار نظري عن متطلبات مواصفات التصنيع العالمية والمزايا التنافسية بالشكل الذي يضمن للمنظمة المبحوثة تحقيق أهدافها في البقاء والنمو في بيئة مليئة بالتحديات التنافسية.
2. الحث على تطبيق كافة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية للحصول على ميزة تنافسية في بيئة الاعمال .
3. مساعدة المنظمات في الاستفادة من إسهام متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في الحصول على ميزة تنافسية .
4. وضع ملامح نموذجية واقعية لمتطلبات مواصفات التصنيع العالمية.

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 المنظمات بأهمية الدور الذي تلعبه متطلبات مواصفات التصنيع العالمية في تعزيز المكانة السوقية والحصول على ميزة تنافسية .
3. الوقوف على مدى قرب أو بعد المنظمة من تطبيق متطلبات مواصفات التصنيع العالمية.
4. تقديم مقترحات لإدارة المنظمات يمكن اتباعها للوصول الى الانتاج بمواصفات عالمية وتحقيق مزايا تنافسية.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً : متطلبات مواصفات التصنيع العالمية

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 متقاربة جداً لمحتوى هذا المصطلح وأبعاده، ويبين الجدول(1) بعض المفاهيم التي أوردها الباحثون وبما يخدم توجهات الدراسة الحالية.

جدول(1) 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 لأن فقط ولكن في المستقبل أيضاً،ويؤري ان المنظمات العالمية هي التي يمكن إن تتنافس بالاستناد إلى الجودة والإنتاجية في بيئة تنافسية عالية. | 1998 | Dessler |
| وسيلة 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 الآتي وإدارة الجودة الشاملة. | 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 زبائنها 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 زبائنها فقط بل تحاول أن تتجاوز توقعاتهم وبشكل أكبر من منافسيها على وفق معايير الجودة والسعر والمرونة والتسليم والإبداع. | 2008 | الطويل والدباغ |
| 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 الباحث 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 وزبائنها 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 التقانة 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 تلبى 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 فأن 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 احد أقوى تلك الدوافع هو تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، وهذا ما يؤكد حاجة المنظمات إلى الإبداع والابتكار في ما تقدمه من سلع وخدمات أذا ما أرادت العمل ضمن المعايير العالمية، وبناءً على ذلك فأن 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.

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 الملتمز 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 مألوفاً ، 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 .

3- أهمية مواصفات التصنيع العالمية

يرى كل من (Pounder & Williams,2005) إن لهذه الفلسفة أهمية كبيرة يمكن تأشيرها في ضوء ما أفضت اليه 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 المستندة للجودة والتركيز بالدرجة الاساس 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).وبشكل 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 وان المنظمات المصنفة عالمياً

تهدف إلى تحقيق الإستراتيجية الفعالة من خلال تشكيل تركيبة من القدرات التنافسية التي تمكنها من تحقيق مزايا 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:

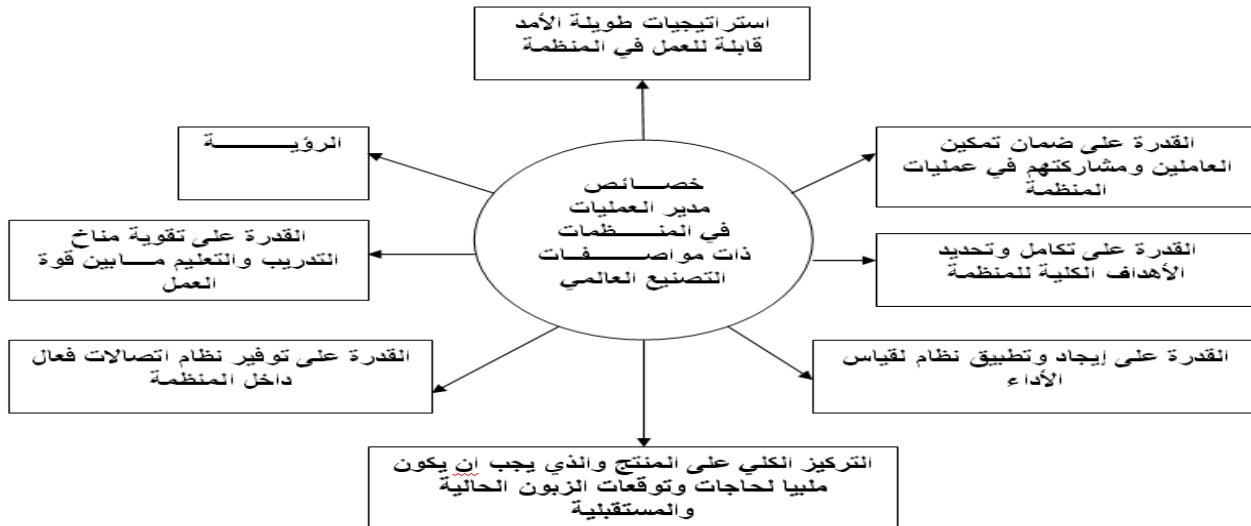
- 1- أن تكون المنظمة هي المنافس الأفضل.
- 2- القدرة على إسعاد الزبون.
- 3- تعزيز قابلية التنافس على أساس الكلفة.
- 4- تخفيض أوقات الانتظار لتحقيق خدمات أفضل للزبون.
- 5- التركيز بشكل أساسي على الجودة لتلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.
- 6- التخلص من الهدر والضياعات في موارد المنظمة.
- 7- تقديم 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, 2004: 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، فإن كادر المبيعات ستتوفر لديه صورة متكاملة ودقيقة لحساب كل زبون كما تتوفر لديهم البيانات التفصيلية، مما يمكن كادر المبيعات عرض المزيد من المنتجات الموجهة أو المحسنة.
- 3- الاحتفاظ بالزبون بشكل أفضل
ان منظمات التصنيع العالمي التي تعرف زبائنها على نحو وثيق من شأنها أن تقدم خدمات أفضل وتتوقع الاحتياجات المستقبلية بشكل أكثر 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، لأن 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 لطرح الشكاوي. ويوضح الشكل (1) خصائص مدير العمليات في المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمي .



الشكل (1)

خصائص مدير العمليات في المنظمات ذات مواصفات التصنيع العالمي

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

6- 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 والأولية لهذه المتطلبات من وجهة نظر الدراسة الحالية يعرض الجدول (2) متطلبات مواصفات التصنيع العالمية الأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين وعلى النحو الآتي:

| ت | اسم الباحث والسنة | تخفيض المهل الزمنية | تخفيض الكلف التشغيلية | زيادة درجة وضوح الرؤية | تخفيض وقت الدخول الى 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 | (الغزاوي،2010) | * | * | * | * | * | * | * |

| | | | | | | | | |
|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-------------------|----|
| * | * | * | * | * | * | * | (Rharman,2011) | 8 |
| | * | * | * | * | * | * | (Inman,2011) | 9 |
| * | * | * | * | | | | (Lal&Rajpal,2011) | 10 |
| 5 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | المجموع | |
| %50 | %100 | %100 | %100 | %90 | %90 | %90 | النسب المئوية | |

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر العلمية.

ومن خلال الجدول (2) 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%، ونتاجاؤها 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). 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 إلى 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 إذا 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 فإن 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).

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 الإمداد، 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 وفضل 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. (الجنابي،2012: 78)، (Rharman,2011:4)

3- تخفيض وقت الدخول إلى الأسواق

يمكن تعريف وقت الدخول للسوق بأنه إجمالي 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).

4- تلبية توقعات الزبون

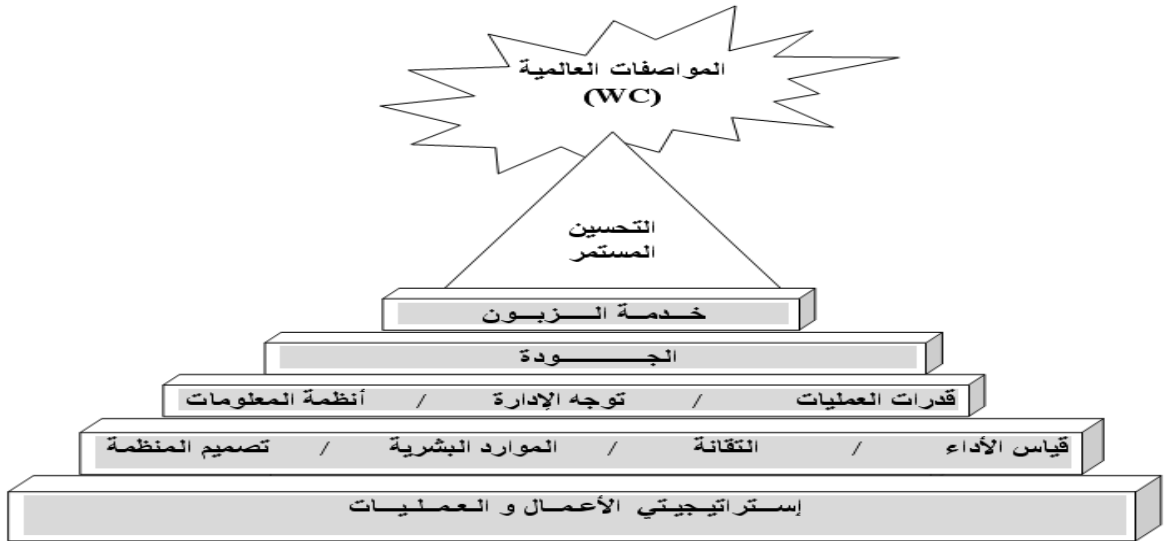
أن المفتاح النهائي لنجاح أي منظمة أو أي نوع من الأعمال هو بإدخال السعادة والسرور إلى الزبائن، إذ أن الشركات الأكثر نجاحا في الوقت الحاضر لا تركز على ارضاء زبائنها وتلبية توقعاتهم فحسب بل السعي إلى استباق أو تجاوز تلك التوقعات، (Lal & Rajpal,2011:11). لذلك فإن منظمات التصنيع العالمي تسعى دائما إلى تكوين 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، (Farrance,2003:2).

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، (السبوع، 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).

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، فضلا 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 جيدا بأن الزبائن هم الركيزة الأساسية التي تستند عليها لتحقيق نجاحها في أسواق واسعة ومترامية 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 لكيمياويات المنظفات /في محافظة صلاح الدين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت: 89

ثانيا : المزايا التنافسية : مفهوم المزايا التنافسية وأهميتها وعناصرها

1- مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage Concept

إن الغاية التي تسعى إليها أي شركة صناعية هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فانها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد الى حالات من المخاطرة وعدم التأكد في بيئة دائمة التغيير. لذا اصبح التنافس بين الشركات الصناعية في دنيا الأعمال هو الشغل الشاغل لمدرء تلك الشركات ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات

معينة تحقق رسالة المنظمة على وفق رؤيتها الإستراتيجية لآفاق المستقبل.(الملاحسن، 2006: 41) وإن التنافس في الألفية الجديدة يشتمل على المجالات الآتية:-

- 1- التنافس بالكلفة إذ تعد الكلفة أداة تنافسية مهمة من خلال تحديد أسعار تنافسية تؤدي بالشركة إلى أن تكون هي القائدة في مجال الكلفة.
- 2- التنافس بالجودة ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات ورغبات الزبائن.
- 3- التنافس بالمرونة وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
- 4- التنافس بالوقت أو ما يسمى بسرعة التسليم من خلال اختزال وقت انتاج المنتج وتقديمه وتسليم المنتجات في الوقت المحدد ودون تأخير.
- 5- التنافس بالإبداع في هذا المجال كيف يمكن للشركة الصناعية أن تبدو متميزة ومبدعة أكثر من منافسيها في أذهان زبائنها.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بانها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة وتحقق المنفعة لها ويمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتريين (العبودي، 2009: 16)، فيما يعرفها (كوتلر و أرمسترونج، 2009: 434) بأنها ميزة على المنافسين تكسبها الشركة عن طريق تقديمها لقيمة أكبر للزبائن أما من خلال أسعار أقل أو عن طريق منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى. ويبين الجدول (3) مفاهيم عديدة للميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (3)

مفاهيم الميزة التنافسية وفقاً لآراء بعض الباحثين

| ت | الباحث | السنة والصفحة | المفاهيم |
|----|----------------|---------------|--|
| 1- | سليمان | 1998:22 | هي الأبعاد التي يجب أن يمتلكها نظام إنتاج المنظمة للاستجابة لطلبات السوق والتي تستطيع المنظمة أن تنافس من خلالها. |
| 2- | الجليلي | 2000:64 | هي القابلية على تدنية تكاليف الإنتاج الكلية (أجور العاملين، المواد الأولية، وكلف العمليات) من خلال كفاءة وتقنية العمليات واقتصاديات الحجم. |
| 3- | Kotler | 2000:221 | هي قابلية الشركة على إنتاج المنتجات بطريقة ترضي زبائن المنظمة ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين. |
| 4- | الطويل والحافظ | 2002:16 | هي أبعاد الاستراتيجية التنافسية التي تحدد بالكلفة والنوعية والمرونة واعتمادية التسليم. |
| 5- | النجار ومحسن | 2004:52 | قدرة المنظمة على تحقيق الأفضلية والتفوق والأرجحية على المنافسين في السوق وقد يأتي هذا التفوق من خلال امتلاك المنظمة للقدرة الاستراتيجية والتي تؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية. |

| المفاهيم | السنة والصفحة | الباحث | ت |
|---|------------------|----------------------|-----|
| هي الأبعاد الحرجة للعملية التي يجب أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي في الوقت الحاضر والمستقبل. | 2005:62 | Krajewiski & Ritzman | -6 |
| هي أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر المستخدمين النهائيين. | 2006:68 | الحيالي | -7 |
| الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة من خلال أهدافها التي تتمثل بالكفاءة والجودة والمرونة والتسليم. | 2007:32 | Schroeder | -8 |
| هي إمكانية المنظمة في التنافس عن طريق طرح منتجاتها بأقل الأسعار مقارنة بالمنافسين. | 2007:268 | Kerin ,et al | -9 |
| التفوق الذي تحققه إحدى الشركات على الشركات الأخرى فيما تمتلكه من كوادرات وامكانيات تجعلها هي القائدة في السوق وتحقق من جراء ذلك الأرباح. | 2008 :61 | كراج وكرانت | -10 |
| التميز الذي يظهر من خلال المنتج أو الخدمة بكلفة أقل ومشكلات أقل من خلال التركيز على ادارة الكلفة وفعالية التشغيل. | 2009:48 | الدباغ | -11 |
| هي مستوى من التفوق تطمح للوصول إليه المنظمة وذلك عن طريق امتلاكها لقدرات نادرة وفريدة تتميز بها عن المنافسين في نفس القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. | 2010:41 | الجار | -12 |

المصدر من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الموجودة فيه.

فيما يرى الباحث الميزة التنافسية على أنها قابلية المنظمة على تحقيق التميز والتفوق في مجال عملها بحيث تحقق أعلى الأرباح أو تحقق السمعة الجيدة من خلال الإنتاج بأقل التكاليف وبالجودة العالية وكذلك امتلاكها المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وبذلك تكون المنظمة هي المبدعة في أذهان الزبائن وعليه تكون المنظمة فعلا هي المتميزة في مجال عملها.

2- أهمية الميزة التنافسية Important of Competitive Advantage

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات وتكمن تلك الأهمية من حيث تمكين المنظمات من النمو والبقاء والاستمرار لمزاولة انشطتها في ظل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي. ويمكن أن تبرز أهمية الميزة التنافسية من حيث:-

1. إن أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الادارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وادارتها لا سيما خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وهو السبب الذي دفع البعض إلى القول إنه (يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على أنها هي الميزة التنافسية). (صفر، 2008 :

2. إنها تساهم في ايجاد التحسينات المستقبلية.
3. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة. (حسين ، 2004: 58)
4. تساعد الميزة التنافسية على توليد سمعة أو شهرة للشركة في أذهان الزبائن مما يولد ولاء الزبائن للعلامة الخاصة بالشركة. (www.clubnadajeeran.com)
5. إن الميزة التنافسية تقوم على توفير نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المنظمة على المنافسين من خلال زيادة القيمة للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من المنافسين. (محسن والنجار، 2004: 52)
6. تقترن الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضافة إلى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن ومن شأن تلك المنافع المضافة أن ترفع مستوى أداء المنتج الذي يعد أحد مقاييس ريادة تلك المنظمة التي تطرح منتجاتها . (الزيدي، 2008: 42)
7. تكمن أهمية المزايا التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبون بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة في التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح. (الحرابوي، 2009: 67)
8. تتمثل أهمية المزايا التنافسية بتخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية إذ ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تضعها استراتيجية المنظمة. (الطائي، 2009: 49)
9. يمكن أن تعد الميزة التنافسية سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق ايجاد التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع. (عسكر، 2007: 33)
10. يمكن من خلالها أن تحافظ المنظمات على موقفه التنافسي في السوق من خلال خطة طويلة الأمد وتحتاج هذه الخطة إلى أن تتضمن غايات المنظمة طويلة الأمد وفهم السوق، وأسلوب لتمييزها عن المنافسين. (الجار، 2010: 42)

والجدول (4) يبين مسحا لآراء عينة من الباحثين والكتاب بصدد تصنيف الابعاد التنافسية.

الجدول (4) مسحا لآراء عينة من الباحثين والكتاب بصدد تصنيف الابعاد التنافسية

| ت | السنة | الكاتب | الابعاد التنافسية |
|----|-------|-----------|--|
| 1. | 1993 | Evans | الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع. |
| 2. | 1995 | Crete | الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية. |
| 3. | 1996 | Mintzberg | السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم، الكلفة، الإبداع، الاحتفاظ بالزبون، تعاون المجهزين، سهولة الاستعمال. |
| 4. | 1996 | Krajewski | الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، تعاون المجهزين. |
| 5. | 1997 | Best | الكلفة، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات، الاحتفاظ بالزبون، تعاون المجهزين، سهولة الاستعمال. |

| | | | |
|---|-----------|------|-----|
| التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع، تعاون المجهزين. | Slack | 1998 | .6 |
| الكلفة، المرونة، التسليم، تعاون المجهزين، الاحتفاظ بالزبون. | Stevenson | 1999 | .7 |
| الجودة الإبداع، تعاون المجهزين، الاحتفاظ بالزبون، النمو. | Lynch | 2000 | .8 |
| الكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا . | Macmillan | 2001 | .9 |
| الكلفة، المرونة، التسليم، تعاون المجهزين. | Chase | 2001 | .10 |
| الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم. | سليمان | 2004 | .11 |
| الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة، التسليم. | التميمي | 2005 | .12 |
| التوريد، الكلفة، الجودة، الحصة السوقية، رأس المال الفكري والبشري. | محمد | 2006 | .13 |
| الكلفة، الجودة، المرونة، استجابة، إبداع. | محبوبة | 2007 | 14 |

المصدر: محبوبة، بان عبد الرسول محمد (2007)، متطلبات تطبيق نظام الايضاء الواسع في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية تشخيصية في مصنع الديوانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بغداد. ص:93.

3- عناصر الميزة التنافسية Elements Of Competitive Advantage

وردت في تعابير الإدارة الحديثة مصطلحات كثيرة مختلفة عن الميزة التنافسية، منهم من سماها الأسبقيات التنافسية ومنهم من أطلق عليها الأبعاد التنافسية التي تختارها المنظمات وترتكز عليها في تقديم المنتجات لتلبي حاجات ورغبات السوق. (البياتي، 2008: 53) وسيتم تناول هذه العناصر بشيء من الإيجاز.

1- الكلفة Cost

تعرف الكلفة بصورة عامة بأنها سعر التبادل أو التضحية لغرض الحصول على منفعة معينة (السيدية، 2001: 53)، وبما أن الكلفة تعتبر تضحية فعليه تعمل المنظمات على تخفيض تلك التضحية من أجل تعظيم الأرباح.

اذ تدرك الشركة الصناعية ان الكلف المنخفضة لايمكن أن تتمخض عن ميزة تنافسية إذا ما كانت الزيادة في الانتاج متأتية من خفض الكلفة الانتاجية في المدى القصير. (عسكر، 2007: 47)

وتشمل الكلف الكلفة الناتجة عن بناء النظام الانتاجي وتشغيله وتمثل التكاليف الأولية وتكاليف التشغيل وتكاليف الاحتفاظ بالخزين (الحريايوي، 2009: 71)، وإن خفض الكلفة لا يعني أن تقدم المنتجات بمستويات منخفضة الجودة إذ إن هناك علاقة ما بين الكلفة والجودة وينبغي أن تكون المنتجات جذابة ولها قبول في السوق لتعطي عائداً جيداً على الاستثمار.

2- الجودة Quality

تستخدم الشركات الصناعية الجودة من أجل تحسين منتجاتها وتحقيق التفوق على المنافسين ولا تقتصر الجودة على منتجاتها فحسب وإنما تسري على كافة الوظائف في الشركة.

وتعرف الجودة في اللغة درجة الاجادة في الشيء أو درجة اتقانه، أما اصطلاحا فهي تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الاشباع الذي حققه المنتج والذي يلبي متطلباته ورغباته بل يتجاوزها بما يضمن اسعاده ورضاه مستقبلا والاستمرار والبقاء والامتياز والقدرة على المنافسة. (عبد الستار، 2000: 23)

ولغرض اسعاد الزبون وتحقيق رضاه يجب أن يقدم المنتج بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب إذ إن هذين الأمرين (الكلفة المنخفضة والجودة العالية) هي من الأمور المهمة التي تساعد في نمو وتوسع نشاط المنظمات. (Hill,2000:304)

وهذا ماتطمح إليه المنظمات الصناعية الحديثة إذ أخذت بمفهوم الجودة كاستراتيجية كلية والهدف من ذلك تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الجودة ومن الذين سعوا في هذا الأمر المنظمات اليابانية إذ استطاعوا أن يحققوا قدرة كبيرة في جعل الجودة ضمن إطار استراتيجي لتحقيق الهدف المذكور ألا وهو الميزة التنافسية. (نجم، 2010: 23)

3- المرونة Flexibility

إن المرونة تعني كينونة التمكن من تغيير العملية ببعض الطرق، بمعنى آخر تغيير العملية وكيفية القيام بها. إذ إن الزبائن بحاجة إلى تغيير مستمر في العملية وإن معظم المنظمات تستخدم المرونة أو التنوع كسلاح تنافسي ويشير البعض إلى أنها قابلية النظام الانتاجي للتكيف بنجاح لتغيير الحالات البيئية ومتطلبات المعالجات. (السمان، 2008: 157) ويشير (Evans & Collier, 2007:129) إلى أن المنافسة في السوق العالمي تتطلب وجود طاقة لتحقيق مرونة الطلب ومرونة التسليم ولكي تمتلك المنظمة الصناعية المرونة يجب عليها الحصول على أكثر من منفذ للتسويق من خلال ابتكار منتجات جديدة أو إجراء تعديل في الحجم من خلال ابتكار عملية إبداعية لتكوين المنظمة التي تتمتع بصفة التميز.

ولقد قسم (Krajewiski & Ritzman,2005:65) المرونة على ثلاثة انواع هي: مرونة الإيحاء الواسع، مرونة التنوع ومرونة الحجم.

ويمكن تعريف مرونة الإيحاء الواسع على أنه إرضاء الحاجات الفردية لكل زبون بتغيير تصاميم المنتجات والإيصائية تتضمن أن يكون المنتج ذو حجم قليل كما يمكن إعتبارها هدف أساسي يبحث عن تلبية الإحتياجات الفردية وليس بتكلفة الغرامة.

أو يكون للشركة الصناعية القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن ومن ثم فإن المنتج لا يبقى على حاله لمدة طويلة بسبب تغير اذواق الزبائن.

أما مرونة التنوع فهي تختلف عن الإيصائية إذ إن السلعة أو الخدمة ليس من الضروري أن تكون للزبائن المحددين وإنما تكون قابليتها على التركيز على حاجات الزبائن الداخلية والخارجية والتغيير الكفوء للتركيز عبر تنوع المنتجات المعاد تعريفها.

أما مرونة الحجم فهي أسبقية مهمة وغالبا ما تقوم بدعم الاسبقيات التنافسية الأخرى مثل سرعة التسليم أو تطوير الحاجة لهذه الأسبقية وتشتق بواسطة الخدمة وتكرار تقلبات الطلب أو هي تعجيل أو إبطاء معدل إنتاج السلع أو الخدمات بسرعة لقيادة أو توحيد التقلبات الكبيرة في الطلب. (السمان، 2008: 158)، (العبيدي، 2009: 25)

4- التسليم Delivery

ترى (ألجليلي، 2000: 63) بأن التسليم هو قدرة المنظمة على تقديم المنتج في الوقت الذي يرغبه الزبون وتشمل الدقة والسرعة في مواعيد التسليم والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

إذ أصبح الوقت أمراً مهما بوصفه عنصراً ذا فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية لاسيما بعد ظهور الشركات التي تعمل على مبدأ الصنع وفقاً للطلب. (Make-To-Order) ، (الجبوري، 2005: 63)

إن الاهتمام بالوقت يعني تسليم المنظمة المنتج حسب الوقت المتوقع عليه كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات التي تحدث في السوق ونتائجها في تحقيق أهداف الشركة.

ومن أهم الأساليب التنافسية التي ركزت على التوقيت لتحقيق الميزة التنافسية:-

- أ. وقت التسليم السريع: هو ما يعرف بوقت الانتظار أي الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه المنتج.
- ب. سرعة التطوير: وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للمدة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي. (ألبياتي، 2008: 54)

5- الإبداع Innovation

استأثر مفهوم الإبداع باهتمام كبير من لدن العديد من الباحثين في المرحلة الراهنة من القرن الحادي والعشرين لما يتسم به هذا القرن من تطورات إنسانية ملحوظة على الصعيد التكنولوجي وفي أنظمة الاتصالات وثورة المعلومات والانترنت. (عسكر، 2007: 48) ويوصف الإبداع على أنه تقديم منتجات جديدة هو أحد مداخل البقاء والتكيف مع متغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة التنافسية في السوق من خلال تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق مما يمكن المنظمة من المنافسة وتحقيق أهدافها (ألبياتي، 2009: 26).

إذ يتحقق ذلك من خلال إيجاد طرائق لإنتاج سلع أو خدمات جديدة أفضل مما هو عليه وعندها يطلق على هذه العملية بالابتكار فعلى الشركات الهادفة للربح أن تعمل بطريقة تحقق لها الأرباح من خلال تبني طرائق ابتكارية ابداعية. (الزبيدي، 2008: 45) ولكي يتحقق ذلك فإنه يتوجب على الكوادر الإدارية والفنية أن تقوم بإثراء المنظمة بأفكار جديدة تقدم حلاً لمشكلة مستعصية أو فكرة لتطوير منتج معين يفاجئ المنافسين عند ذلك سوف تكون المنظمة قد ابتكرت وحققت الإبداع. (الطائي، 2009: 60)

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. غياب الدعم الحكومي من الناحية القانونية والمالية والمعنوية بشكل كامل ما أدى إلى فشل الكثير من محاولات إدارة المنظمة في الارتقاء لمستوى جيد يضاهاى المنتجات المنافسة.

ثانياً : التوصيات

1. يوصي الباحثان بضرورة زيادة الدعم الحكومي مالياً ومعنوياً 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 دعماً للاقتصاد الوطني حيث يرى الباحثان ذلك واجباً وطنياً 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 الباحثان بضرورة توفير المواد الأولية بالكميات المناسبة والمطابقة للمواصفات العالمية للارتقاء بمستوى الإنتاج.
5. يوصي الباحثان 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 الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتحقيق المزايا التنافسية بطرق وأساليب حديثة من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مالية وبشرية ومعلوماتية.
7. ضرورة القيام بإجراء مقارنة مستمرة مع المنافسين وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة على المستويين المحلي والعالمى والعمل على زيادة خبرات الأفراد العاملين للارتقاء بالصناعة المحلية.
8. يوصي الباحثان الجهات الحكومية العليا ببناء مراكز تدريبية من أجل رفع مستوى القطاع الصناعي وخصوصاً 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. البياتي، مروان محمد نجيب جرجيس (2008)، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في فنادق الدرجة الأولى في محافظة دهوك، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، الموصل.
2. الجار، إبراهيم محمود محمد (2010)، التحسين المستمر ودوره في الميزات التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
3. الجبوري، علاء احمد (2005)، اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
4. الجليلي، آلاء حسيب عبد الهادي (2000)، الأثر التتابعي لدورة حياة المنتج والأسبقيات التنافسية للعمليات في اختيار استراتيجيات الطاقة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة الصناعية الإنشائية المختلطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
5. 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.
6. الحرباوي، هاني احمد حسين (2009)، صوت الزبون كأداة لتحقيق المزايا التنافسية، دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
7. الحياي، احمد مؤيد عطية (2006)، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
8. الدباغ، زهراء غازي ذنون (2009)، اثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

9. الزيدي، محمد دريعي بدر الله (2008)، عمليات الأعمال في بعض المجالات الوظيفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في المستشفى التعليمي لكلية طب الأسنان بجامعة الموصل، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
10. سليمان، ماجد محمد صالح (1998)، العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرها في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
11. السمان، نائر احمد سعدون (2008)، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملي، دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
12. صفر، سهام سالم (2008)، اثر تكاليف الجودة في الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة دبلوم عالي في تقنيات العمليات غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
13. الطائي، حميد محمد فتاح (2009)، أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين، في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
14. العبيدي، رنا ماهر سعيد (2009)، دور أبعاد تطوير المنتج في تعزيز المزايا التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
15. 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.
16. عسكر، سامي شاهر (2007)، اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
17. محمود، ناجي عبد الستار (2000)، اثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك، دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
18. الملا حسن، محمد محمود حامد محمد (2006)، تحليل المعرفة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

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 و عبد الحافظ، علي (2002)، اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، دراسة استطلاعية في مجموعة من الشركات الصناعية المختلطة والخاصة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد، (24/3)، العدد، (69)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل.
3. الطويل، أكرم احمد والدباغ، محمد منيب، (2008) "أمكانية تطبيق مواصفات التصنيع العالمية: دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركتي سامراء ونيوى لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد (93)، المجلد (31).
4. محمود، محمد منيب والكيكي، غانم محمود، (2008)، "أثر خصائص معلومات الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نيوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد (90)، مجلد (32).
5. ورد، حسين فلاح، وراهي، سالم صلال، (2004)، اثر التعليم المشترك في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لأراء عينة من تجار المفرد في محافظة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، (1)، العدد، (11)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

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.

رابعاً : الكتب

1. السيدية، محمد علي احمد (2001)، محاسبة تكاليف - دراسة نظرية وإجراءات تطبيقية، ط (2)، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الموصل - العراق.
2. كراج، جيمس سي وجرانت، روبرت ام (2008)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة خالد العامري، ط (2)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
3. كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري (2009)، أساسيات التسويق - ج1، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية.
4. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط (1)، دار الأوتل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
5. نجم، نجم عبود (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

A- Books:

1. Dessler,Gary,(1998),"management: leading people and organization " in the 21st century , prentice-Hall ,Inc ,U.S.A.
2. Evans, James. & Collier, David, (2007), Operations Management An Integrated Goods and Service Approach, Thomson - South- Western , USA .
3. Evans,James,(1997),"production & Operations Management"5th ed , west publishing Co, U.S.A.
4. Hill, Terry, (2000), Operations Management Strategic and Concepts and Managerial Analysis ,1st ed, McMillan Press LTD, London , England .
5. Kerin, Roger A., Hartley, Steven W. & Rudelius, William, (2007), Marketing The Core, 2nd ed, McGraw - Hill Companies, Inc , New York , USA .
6. Kotler, Philip, (2000), Marketing Management, 5th ed Prentice- Hall, New Gercy ,USA.
7. Krajewski, Lee J., & Ritzman, Larry P., (2005), Operations Management - Strategic and Analysis, 6th ed, Person education Inc, USA
8. Nahmias, Steven, (1997), Production and Operations Analysis, 3rd ed, McGraw-Hill Companies , Inc, USA .
9. Schroeder ,Roger G., (2007), Operations Management Center-Porary concepts and Cases , 3rd ed , McGraw-Hill Companies, Inc , New York ,USA .
10. Slack, Nigel, Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2004), Operations Management, 4th ed, Prentice-Hall, New Gercy, USA.

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. Saxena,K & Sahay ,B,(2000),"Managing (IT) for world-class manufacturing :the Indian scenario", International journal of Information management ,VOL.(25),NO(4).
11. Shearer,James,(2004),"world class manufacturing is not just for the big guys", The manufacturing optimization Group.

C-internet:

1. .Infor,(2007),"The seven keys to world class manufacturing" ,http:// www.Infor.com.
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
3. Lal , H , & Rajpal ,P ,(2011), "7 Steps to world class manufacturing " Competitive Edge Management Consultants . www. FICCI . com.
4. Mapics,(2004),"The seven keys to world class manufacturing ", http :// www.mapics.com.
5. Rharman,Khaliur,(2011)"world class manufacturin(WCM)"Institute of Industrial Engineers" ,Email: Khalildoc@ yahoo ,com.
6. www.clubnadajeeran.com.