



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The Contribution of Quick Response Manufacturing in Achieving Operational Excellence- An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the General Company for Home Furniture Industry in Mosul

1st, Dr. Hiba Mohammed Hussein<sup>1</sup> , 2nd, Israa Wadullah Qasim<sup>2</sup>  
1st Northern Technical University- Administrative Technical Collage  
2nd Northern Technical University- Administrative Technical Collage

### Article Informations

**Received:** 24 – 02 - 2023  
**Accepted:** 09 – 03 - 2023  
**Published online:** 01 – 04 -2023

### Corresponding author :

Name : Dr. Hiba Mohammed Hussein  
Affiliation : Northern Technical University/ Administrative Technical Collage  
Email: [hiba\\_mohammed@ntu.edu.iq](mailto:hiba_mohammed@ntu.edu.iq)

### Key Words:

Quick Response  
Manufacturing QRM  
Operational Excellence  
Operational Excellence Methodologies

### A B S T R A C T

The current research sought to demonstrate the contribution of quick response manufacturing in achieving operational excellence in the General Company for the Home Furniture Industry in Mosul. Based on a research problem that crystallized by answering the following question: Does quick response manufacturing contribute to achieving operational excellence? By adopting the speed of response to meet the changing environmental conditions, to create a modern, rapidly changing manufacturing environment that produces products in record time within the production processes, through which it is possible to achieve excellence and improve the reality of the organization's performance, With the possibility of its application in the Iraqi environment, specifically in the General Company for Home Furniture Industry in Mosul, As the research sample included a group of workers, numbering (63), The questionnaire was adopted as the main tool for data collection. With the use of the descriptive analytical method to analyze its results, to analyze the content of the questionnaire in terms of the data it contained, and test the research hypotheses, Some ready-made and suitable software statistical tools have been adopted for the study, including (SPSS 26), The research also reached a set of conclusions, perhaps the most prominent of which is the presence of a direct and significant effect of quick response manufacturing in achieving operational excellence, in terms of the value of the regression coefficient, This refers to the role he plays when producing fast products through which he can achieve excellence and excellence in work, Based on these conclusions, a set of proposals was presented, the most important of which is that the Iraqi industrial companies in general and the researched organization should enhance interest in the manufacturing process, especially manufacturing with quick response. As a result of its direct connection with its customers, the interest in the production process, as well as producing products in record time to compete with the products of the local and global markets through which we can achieve excellence and excellence.



## إسهام التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل

إ.م. إسرائ و عد الله قاسم السبعوي

م.د. هبة محمد حسين الطائي

المستخلص: سعى البحث الحالي الى بيان اسهام التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل انطلاقا من مشكلة بحثية تبلورت بالإجابة عن التساؤل الآتي: هل يسهم التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي؟، عبر اعتماد سرعة الاستجابة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة لغرض انشاء بيئة تصنيع حديثة سريعة التغيير تنتج منتجات بالوقت القياسي ضمن العمليات الانتاجية يمكن من خلالها أن يحقق التميز والارتقاء بواقع اداء المنظمة، مع امكانية تطبيقها في البيئة العراقية وبالتحديد في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل، اذ تضمنت عينة البحث مجموعة من العاملين والبالغ عددهم (63)، فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل نتائجه، ولغرض تحليل مضمون الاستبانة من حيث البيانات التي احتوتها واختبار فرضيات البحث فقد تم اعتماد بعض الادوات الإحصائية البرمجية الجاهزة والملائمة للدراسة منها (SPSS 26)، كما توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها وجود تأثير طردي ومعنوي للتصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار وهذا يشير الى الدور الذي يحققه عند انتاج منتجات سريعة يمكن من خلاله ان يحقق التفوق والتميز في العمل، واعتماداً على هذه الاستنتاجات فقد تم تقديم مجموعة مقترحات أهمها يجب على الشركات الصناعية العراقية بعامة والمنظمة المبحوثة تعزيز الاهتمام بعملية التصنيع وبخاصة التصنيع بالاستجابة السريعة نتيجة ارتباطه المباشر مع زبائنها للاهتمام بالعملية الانتاجية فضلا عن انتاج منتجات بالوقت القياسي للتنافس مع منتجات السوق المحلية والعالمية يمكن أن يحقق من خلالها التميز والتفوق.

الكلمات الافتتاحية: التصنيع بالاستجابة السريعة ، التفوق التشغيلي، منهجيات التفوق التشغيلي

### المقدمة

أصبحت بيئة الأعمال اليوم أكثر تعقيداً بسبب تنوع طلبات الزبائن والتحسينات في التقنية والتكامل العالمي والمخاوف المرتبطة بجودة المنتج وزيادة تنوع المنتجات والأسواق المتقلبة باستمرار والتي هي احدى المكونات الأساسية المسؤولة عن ظروف العمل المتغيرة، اذ تضطر المنظمات الانتاجية إلى الأتمتة والتحديث مما يؤدي إلى زيادة نفقات التصنيع من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية لها القدرة

على التكيف مع التعديلات التي أحدثتها البيئة، ومن أجل الاستجابة لظروف السوق والتميز في أعمال المنظمات الصناعية والذي يتمثل إحدى الأساليب في البحث عن التفوق التشغيلي مما يساعد على مواكبة طموحات وأهداف المنظمات الإنتاجية، بشكل عام تضمن البحث أربعة محاور رئيسة خصص الاول لمنهجية البحث بينما تمثل الثاني بالاطار النظري للبحث، في حين تضمن المحور الثالث الاطار العملي للبحث واخيراً تمثل الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الاول/ منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** تتمثل المشكلة الأساسية للبحث بكيفية تحقيق التفوق التشغيلي نتيجة قلة اهتمام المنظمات الصناعية بعامة والمبحوثة بخاصة بالوقت، عبر الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، إذ تم الاعتماد على التصنيع بالاستجابة السريعة لإنتاج منتجات تتنافس مع السوق الحالي لمواكبة التطورات الداخلية والخارجية التي تحدث في السوق، وتشجيع هذه المنظمات على التنافس مع الاسواق المحلية منها والخارجية، وبغية تفسير العلاقات والروابط بين متغيري البحث واستناداً الى ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية :

1. هل تتبنى الشركة العامة للصناعة الاثاث المنزلي في الموصل التصنيع بالاستجابة السريعة في عملها؟
  2. مدى امتلاك الشركة المبحوثة المكائن والمعدات ومستلزمات الإنتاج يمكنها من انتاج منتجات سريعة الاستجابة.
  3. هل لدى إدارة الشركة المبحوثة فكرة كافية عن كيفية تحقيق التفوق التشغيلي؟
  4. هل يسهم التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي في الشركة المبحوثة ؟
- ثانياً. أهمية البحث: يكتسب البحث الحالي أهميته بوصفه مدخلاً مهماً لمنظمات الأعمال والتي تعمل اليوم في بيئة تتميز بشدة المنافسة وسريعة الاستجابة وغير تقليدية التي تشهد أسواق اليوم مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد الوسائل والمداخل التي تزيد من قدرتها في إيجاد وتحقيق التميز في الأسواق المستهدفة، كما وتستمد أهمية البحث من أهمية ميدانه والمتمثل بالشركة العامة للصناعة الاثاث المنزلي في الموصل كونها من المنظمات المهمة في محافظة نينوى.

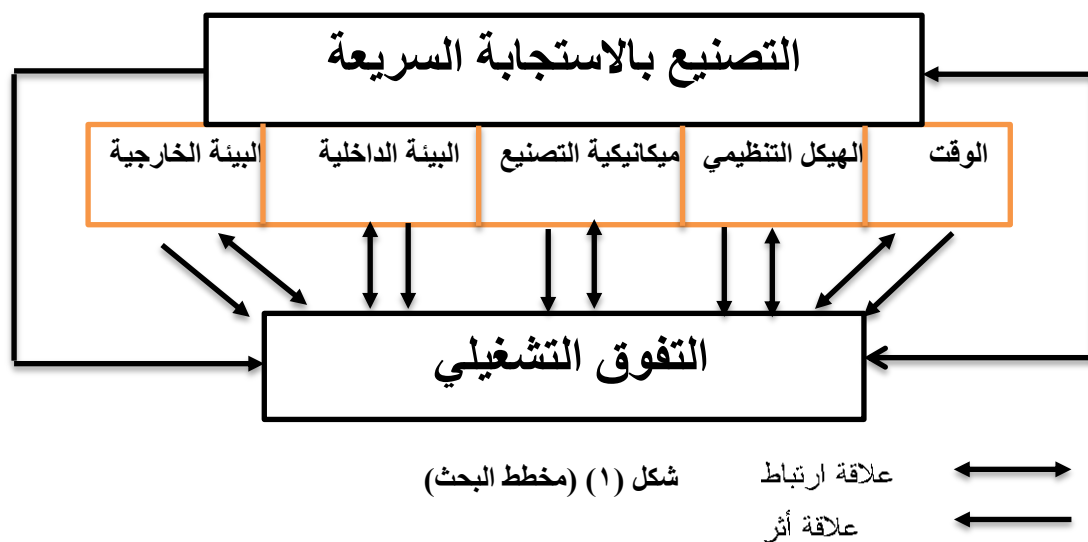
**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى مجموعة من الاهداف منها:

1. عرض وتقديم اطار نظري يحدد مفهوم التصنيع بالاستجابة السريعة بهدف تتبع الاحداث في التحولات والتطورات والتغيرات العلمية في نظم التصنيع ودور ذلك في تحقيق التفوق التشغيلي بهدف المنافسة مع المنتجات الحالية.

٢. تجسيد مخطط البحث واختباره احصائياً لغرض الوصول الى صورة توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث لغرض بيان مدى أهميته في بيئة التصنيع العراقية وبما يتلاءم مع واقع البيئة الحالية مع بيان أهم التحديات التي تواجه عملية التطبيق.

٣. بيان مدى اسهام التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي وإجراء الدراسة في الشركة الصناعية المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته تمّ تصميم مخطط البحث بعد تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته كما في الشكل (١) والذي يشير إلى علاقة الارتباط والأثر بين التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي.



أما عن فرضيات البحث فإنها تتمثل ببناءً على مخطط البحث عبر فرضيتين رئيسيتين تتمثل بالاتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتصنيع بالاستجابة السريعة (منفردة ومجمعة) والتفوق التشغيلي في الشركة عينة البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التصنيع بالاستجابة السريعة (منفردة ومجمعة) في التفوق التشغيلي في الشركة عينة البحث.

خامساً: حدود البحث: شملت حدود البحث الاتي:

١. الحدود المكانية: تمثلت حدود البحث المكانية في الشركة العامة للصناعة الاثاث المنزلي في الموصل.

٢. الحدود الزمانية: امتدت فترة اعداد البحث من ٢٠٢٢/٩/١ ولغاية ٢٠٢٣/٣/١.

٣. الحدود البشرية: شمل البحث عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الاثاث المنزلي في الموصل.

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لغرض التحقق من فرضياته، وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية عبر جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة عينة البحث.

سابعاً: أساليب جمع البيانات: بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تغطي الجانب النظري والعملي التطبيقي فقد تم الحصول على تلك البيانات من خلال الآتي:

١. من أجل تغطية الجانب النظري فقد تمت الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والاجنبية من كتب ودوريات وبحوث ودراسات بالإضافة الى الشبكة العنكبوتية الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث.

٢. أما في الجانب العملي فقد تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، إذ تمت صياغتها بصورة دقيقة وملائمة للغرض الذي أعدت من أجله وعلى النحو الذي يحقق الاتساق مع المتغيرات الرئيسية للتصنيع بالاستجابة السريعة والتفوق التشغيلي.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي: اعتمد البحث الحالي على استخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي وبما يتلاءم مع أهدافها المتمثلة في الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها، إذ استخدم البرامج الجاهزة (SPSS V26) للاستدلال على النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، فضلاً عن دراسة علاقات الارتباط والاثر واختبار الفروض الاحصائية بين المتغيرات قيد البحث، علماً بان عدد الاستمارات الموزعة هو (٧٥) استمارة وان الاستمارات الصالحة كانت (٦٣) أي بنسبة ٨٤ % لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

تاسعاً: وصف مجتمع البحث وعينته: انسجماً مع منهجية البحث فقد تم اختيار الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل، إذ تأسست المنظمة عام ١٩٨٦ تعمل بإنتاج منتجات ضمن الآلات ذات المنشأ الألماني الحديث، وتنتج أنواع مختلفة من الأثاث (بما في ذلك أثاث الاستقبال، والأثاث المكتبي، وغرف الطعام، وغرف النوم، وخط الدوشمة) حيث أنها تمثل من الشركات الصناعية المهمة في المدينة في القطاع المختلط في الموصل، فضلاً عن تنوع منتجاتها وانشطتها المقدمة للزبائن، أما عن عينة البحث فقد تم توزيع الاستبانة على عينة من الأفراد المبحوثين في الشركة والجدول (١) يوضح خصائص الافراد من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي ومدة الخدمة في الشركة .

الجدول (٢) خصائص الأفراد المبحوثة

الجنس											
انثى				ذكر							
%		العدد		%		العدد					
%٣٣		٢١		%٦٧		٤٢					
العمر											
٥١ فأكثر		٥٠-٤١ سنة		٤٠-٣١ سنة		٣٠-٢٠ سنة					
%		العدد		%		العدد					
%٥		٣		%٢٢		١٤					
%٤٣		٢٧		%٣٠		١٩					
المؤهل العلمي											
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية			
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
%٥		٣		%١٣		٨		%٤٢		٢٦	
%٢٢		١٤		%٢٢		١٤		%١٩		١٢	
عدد سنوات الخدمة											
٣٠ سنة فأكثر		٣٠-٢١ سنة		من ٢٠-١١ سنة		أقل من ١٠ سنوات					
%		العدد		%		العدد					
%١١		٧		%٥٦		٣٥					
%٢٤		١١		%١٦		١٠					

المصدر : من إعداد الباحثان.

اذ اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبانة وكما يأتي:

١. يشير الجدول أعلاه الى نسبة الأفراد المبحوثين في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي في الموصل من الذكور اعلى بكثير من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور (٦٧%) اما الاناث فقد بلغت نسبتهم (٣٣%)، وذلك بحكم طبيعة العمل في هذه الشركات من حيث تفضيل الذكور للعمل في هكذا معامل تناسب امكانات الذكور وقدراتهم للعمل الذي يتطلب جهد بدني كبير الذي يكون فيه مخاطر عالية.

٢. أظهر البحث أن نسبة الفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) هي الاعلى ، وهذه الفئة تمتاز فيها الخبرة والطاقة الشبابية اذ تكون هذه المرحلة ذات دراية كبيرة بموقع العمل بحكم التجارب والخبرات والتي تتعكس إيجابياً في دقة المعلومات التي تتناسب مع أذواق الزبائن، التي في حين كانت الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) هي الأقل بين الفئات العمرية حيث بلغت نسبتها (٥%) .

٣. أن معدل عينة البحث الذين يحملون شهادة البكالوريوس كان (٤٢%) وهم الفئة الغالبة، وبذلك نستنتج أن عينة الدراسة بذلك يمكن أن تفسر هذه النتيجة أن العمل في قطاع صناعة الاثاث يتطلب توفر مؤهلات دراسية عالية الذين هم أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة الذي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الكافية والوافية في مجال العمل.

٤. أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خدمة وظيفية بين (٢١-٣٠) سنة بلغت (٥٦%) وهي تعكس قدرة الأفراد ومهاراتهم الإدارية لما يحملونه من معلومات ومعرفة اكتسبوها فضلاً عن الخبرة الواسعة والمهارة العالية في مجال أعمالهم نتيجة لطول فترة الخدمة الوظيفية.

## المحور الثاني/ الاطار النظري

### اولاً: التصنيع بالاستجابة السريعة

#### - المفهوم

يعود الفضل في ظهور مصطلح التصنيع بالاستجابة السريعة الى الكاتب (Rajan Suri) في كتابه الذي حمل عنوان " It's About Time The Competitive Advantage of Quick Response Manufacturing" في ثمانينات القرن الماضي، والذي ارسى مبادئ التصنيع بالاستجابة السريعة للتغيير من منظمة قائمة على التكلفة الى منظمة قائمة على الوقت (Abd-AlAmeer & Fahad, 2022,32) (Nilssen,2021,17)، فمن خلال تقديمه لهذا المصطلح حاول التركيز على اكتساب ميزة تنافسية من تتبّع عمليات تسليم المنتجات بشكل أسرع وخاصة في حالة تنوع المنتجات العالية، وتؤكد فلسفته على نحو مباشر الى تقليل الوقت المتوقع على اعتبار انه يمثل استراتيجية على مستوى المنظمة تسعى إلى زيادة الإنتاجية عبر تقليل المهل الزمنية في جميع العمليات، وتغطي جميع جوانب التصنيع والتصميم والتخطيط والتحكم وإدارة التوريد وبالتالي يعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة خلوية متكاملة تماماً (Wang, et.al,2021,21).

إذ يختلف العديد من الباحثين في هذا المجال حول مفهوم التصنيع بالاستجابة السريعة في هيكله العام الا انه يظهر تشابه وتقرب الى حد كبير من بعضه في المضمون من حيث عدها كأستراتيجية أو كفلسفة أو كعملية أو كالتوجهات الخارجية والداخلية ، فقد يوضح (Tubino,2001,1) بأنه استراتيجية عملية شاملة تتبنى أيديولوجية تهدف إلى تقليل المهلة الزمنية للأنشطة التفصيلية للإدارة وأساليب التصنيع وتقنيات التحليل عن طريق اتباع برنامج يعتمد على التسلسل من أجل تحقيق التخفيض المطلوب في المهلة.

ويشير (Riezebos,2013,52) بأنه يمثل فلسفة موجهة للتركيز على تخفيض المهل الزمنية على اعتبار ان المهلة الزمنية هي احدى عوامل المفاضلة للحصول على ميزة تنافسية لما لها من تأثير كبير في تخفيض وقت دورة الانتاج الامر الذي ينعكس على مختلف الكلف التشغيلية الرئيسة والتي تشكل كلفة الخزين تحت التشغيل الجزء الاكبر منها.

في حين يذهب (Eng& Ching,2014, 1586) الى ابعاد من ذلك ليوضح بان مفهوم التصنيع بالاستجابة السريعة من جانبين الخارجي والداخلي، فيعني الجانب الخارجي لـ QRM

استجابة سريعة لتغييرات الزبون، بينما الجانب الداخلي لـ QRM يركز على تقليل الوقت المتوقع لجميع المهام في المنظمة.

أما (Boxel,2021,123-124) فيشير الى انها إستراتيجية على مستوى المنظمة تم تطويرها لتقليل المهل الزمنية في جميع جوانب المنظمة داخلياً وخارجياً، فهو نظام فاعل لأغلب المنظمات التي لديها بيئة إنتاج عالية المزيج أو منخفضة الحجم أو كاملة التخصيص.

استناداً الى ما تقدم ترى الباحثان ان التصنيع بالاستجابة السريعة يمثل فلسفة تصنيع تسعى الى تلبية طلبات الزبائن عبر تركيزه الذي يستند الى تخفيض المهل الزمنية فيما يتعلق بالأنشطة المختلفة للمنظمة من ادارة وعمليات التصنيع وحتى تدفق المواد الاولية والمنتجات خلال سلسلة التوريد، أي بمعنى اخر تركز هذه الفلسفة على تبني اسلوب المنافسة على اساس الوقت.

#### - ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة

يدرك معظم المديرين في المنظمات الصناعية ان تصنيع الاستجابة السريعة (QRM) يمنح ميزة على المنافسين ولكن هناك الكثير من المفاهيم الخاطئة حول كيفية تحسين أوقات التسليم وبالتالي وقت الاستجابة (Boxel,2021,123)، وعلى هذا الاساس تم بناء فلسفة التصنيع بالاستجابة السريعة استناداً الى المفاهيم الاتية التي مثلت بأبعاده والتي حققت اتفاق اغلب الباحثين في هذا المجال وكما يأتي: (Filho, et.al,2016,6) (Lavrow, et.al,2019,114) (مصطفى وعلي ، ٢٠١٩ ، ١٧٠-١٧٣) (Boxel,2021,123-124) (بندر واخرون، ٢٠٢١ ، ٢٦٦) (Yusoof, et.al,2022,2117) (Abd-AIameer& Fahab,2022,34-35)

١. الوقت: والمقصود به استبدال كامل للأهداف التقليدية القائمة واعتماد اهداف التصنيع بالاستجابة السريعة المعتمدة على تقليص الوقت، فضلاً عن القضاء على المهل الزمنية، فمن الضروري ان تتشارك المنظمة بأكملها في تحقيق الرؤية التي تركز على تخفيض المهلة الزمنية ويشترك الموظفين في جميع انحاء المنظمة في نفس الرؤية، اذ ان الرؤية تجسد طموح المنظمة فالرؤية الفاعلة تسود على المنظمة بشعور من الفوز وتحفز الموظفين في جميع المستويات للوصول الى هدف ذكي مع ترك المجال للمساهمات الفردية والجماعية.

٢. الهيكل التنظيمي: يشير قاموس السلوك التنظيمي ان الهيكل التنظيمي يمثل النمط الثابت للعلاقات بين مكونات أجزاء المنظمة (الطريقة التي يتم بها إنشاء المنظمة) والتي تحدد اطار المنظمة وعلاقتها بالسلطة بشكل رسمي (Tran & Tian, 2013,229) ، اذ يجب مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع التركيز على الحد من المهلة الزمنية، فالنقطة الرئيسة لهذا التغيير تكمن في التحول من تخطيط الهيكل التنظيمي وتغييره من الأدنى الى الأعلى وهو الذي يتكون من العاملين وصولاً الى المدراء، فالتحول الى التفكير على اساس الوقت يحتاج من المنظمة اعادة النظر في هيكلها التنظيمي واجراء تغييرات عليه وهي التحول من الهيكل الوظيفي الى الخلوي



من خلال تحويل المنظمة من اقسام وظيفية الى وحدة موحدة من خلالها التصنيع بالاستجابة السريعة التي تمتاز بالمرونة والشمولية عند التنفيذ.

٣. ديناميكيات التصنيع: ان فهم العلاقة بين المتغيرات لها تأثير على المهل الزمنية كالأفراد والآلات والمعدات والتقنيات ومن ثم اعطاء توجيه افضل لتحسين هذه المتغيرات من اجل تعظيم اثارها في الحد من المهل الزمنية، اذ ان بنية خلايا (QRM) تمثل فهماً دقيقاً لديناميكيات النظام ومصممة خصيصاً لبيئات المزيج العالية، فتطبيق مفاهيم وديناميكيات النظام يؤدي الى تحسين القدرة على التخطيط وتحقيق الأمثلية بأحجام الدفعة لتحقيق فترات زمنية اقصر.

٤. البيئة الداخلية: يشير (Andrei, & Gabriela, 2011, 731) ان البيئة الداخلية تشمل جميع العناصر الداخلية للمنظمة والتي تتأثر إلى حد كبير وتتحكم فيها بالكامل، فالبيئة الداخلية تؤدي دوراً مهماً وحيوياً بعناصرها الاساسية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية في اداء المنظمات عن طريق التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك موظفيها.

٥. البيئة الخارجية: ان البيئة الخارجية كما وصفها (Pearce & Robinson, 2011) بأنها العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة والتي تؤثر على اختيارها للاتجاه والعمل والهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية، اذ تتكون من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (PESTEL) بيئة الصناعة التي تتكون أساساً من منظمات تقدم منتجات وخدمات مماثلة، وتتكون بيئة التشغيل أو المهمة من عوامل في الوضع التنافسي المباشر التي تؤثر على نجاح المنظمة (Ambundo, 2013, 3)، فالقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية هي الشرط الاساسي للازدهار والقدرة التنافسية للأعمال التجارية وغيرها من مجالات الحياة، اذ ان الغرض الرئيس لمنظمات الاعمال ليس فقط جني الارباح من انشطتها ولكن زيادة في النمو والبقاء في بيئة خارجية متغيرة.

## ثانياً: التفوق التشغيلي

### - النشأة والمفهوم

نشأ مصطلح "التفوق التشغيلي" من معهد Shingo في جامعة ولاية Utah والذي يشير إلى التطورات المستمرة التي تستخدمها الصناعات في أنظمتها البيئية لتحقيق ميزة تنافسية والذي يعد عنصراً ضرورياً في هندسة الصناعة والتميز في الأعمال محاولة لتعزيز معايير الأداء الوظيفي الأساسية حيث يمكن تحقيقه عن طريق تلبية توقعات جميع المشاركين في العملية الانتاجية ، ومع ذلك يتطلب من الصناعات عمليات شاملة لتحقيق التميز التشغيلي (Mitchell, 2015, 43)، اذ يشير

مصطلح «التفوق أو التميز» إلى هدف يجب تحقيقه واستدامته من أجل البقاء متميزاً، أما كلمة "تشغيلية" فتشير إلى تجميع المنتج وتوزيعه وإنجاز مهمة محددة، إذ يرتبط التفوق التشغيلي بتحسين الأداء والكفاءة عبر جميع أبعاد العملية، كما يرتبط بكل من الأداء التشغيلي (مثل مقاييس الكلف والجودة والمرونة) والأداء المستدام (مثل التعامل مع الأفراد والموارد بشكل فعال لدعم وتوسيع الأعمال مع المحافظة على البيئة) من أجل زيادة قيمة الزبون (Zhu, *et.al.*, 2018,84)، إذ يهتم التفوق التشغيلي بعمليات التصنيع بنفس القدر كما هو الحال مع تقليل النفايات حيث يولد تفاعلات بين الموظفين والزبائن (Chakraborty, *et.al.*, 2020,152) كما تعمل إدارة التفوق التشغيلي على تصعيد أرباح التشغيل وذلك من خلال تحقيق التميز التشغيلي المستقر في نظام الإنتاج والذي يدعم الزبائن عبر تقديم القيمة الصحيحة للمنتجات والخدمات لهم.

أما عن مفهوم التفوق التشغيلي فقد ظهرت مفاهيم عدة لمصطلح التفوق التشغيلي، حيث ركزت الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء في مختلف الصناعات التحويلية العاملة في المقام الأول على المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف تماماً عن التفوق التشغيلي والاستدامة إذ كشفت معظم الدراسات المتعلقة بالتفوق التشغيلي عن كيفية ربط إدارة العمليات بقضايا الاستدامة من خلال ممارسة التميز التشغيلي (Mani & Gunasekaran, 2018, 153) حيث يتميز التفوق التشغيلي باستخدام أكثر الأساليب التقنية شمولاً وأحدثها للاستخدام الصناعي عبر إنترنت الأشياء وتقنيات المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية (Sartal & Vázquez, 2017,355)، فمنهم من يشير إلى أنه إلى استمرارية تميز نظام الإنتاج والتسليم لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة يصل إلى أعلى مستوى من الكفاءة من أجل القيام بمهام أرخص وأفضل وأسرع يمكن المنظمات من إعادة هندسة أساليب التشغيل الحالية لتحقيق الإنتاجية والربحية (Sartal & Vázquez, 2017,355)، فهو هيكل إداري مختلط يعزز إنتاجية الصناعة عبر استخدام أفضل الممارسات والجهود للتحسين المستمر من أجل تحقيق الاستدامة من قبل المنظمات المختلفة (Mangla, *et. al.*, 2019, 26)، كذلك يمثل فلسفة تتبنى حل المشكلات والعمل الجماعي والقيادة كمفتاح للتحسين المستمر في المنظمة، إذ تتضمن هذه الفلسفة التركيز على احتياجات الزبائن، والحفاظ على إيجابية الموظفين وتمكينهم، وتحسين الأنشطة الحالية في المنظمة على نحو مستمر (Sehnm, *et.al.*, 2019,17) فهو المراقبة المستمرة لأفضل ممارسات الصناعة في مجال (الأداء التشغيلي، الصحة والسلامة، موثوقية العمليات، السلوك البيئي)، أي إنه وسيلة للتطوير المستمر في عمليات الصناعات وذلك عبر استخدام بعض المنهجيات أمثال Lean و Six Sigma واللوجستيات العكسية وإنترنت الأشياء والصناعة الرابعة وتقنيات المعلومات وإعادة هندسة العمليات كوسيلة أو طريقة للحصول على المعلومات المناسبة والنتائج الاقتصادية أي أنه نتيجة للقرارات المناسبة التي تتخذها المنظمات وهو انعكاس للكفاءة التشغيلية، فغالباً ما يرتبط التحسين والتقدم كنتاج للتميز التشغيلي أيضاً بالابتكار والتقنيات

الجديدة والحدول، الذي عادةً ما يعمل على تخفيض كلف تشغيل الأعمال وزيادة صافي الربح كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعلى زيادة كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المثلى في المنظمة في نفس الوقت (Bag, et.al., 2020,153).

استنادا إلى ما تقدم فإن التفوق التشغيلي هو استخدام المنظمة إلى تقنيات ووسائل وطرائق مختلفة في العمليات الانتاجية والموارد البشرية والعمل على حل المشكلات الحاصلة التي يمكن من خلالها تحقيق التميز والتفوق عن مثيلاتها.

#### - أهداف التفوق التشغيلي

يشير (Zhu, et.al., 2018,84) إلى أن أهداف التفوق التشغيلي تتمثل بالآتي:

١. استمرارية تميز نظام الإنتاج والتسليم لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة يمكن من خلالها ربط الأهداف الاستراتيجية بالأنشطة التشغيلية.

٢. ضمان تلبية توقعات الزبائن بشكل مستمر من خلال التحسين المستمر لعمليات المنظمة.

٣. تحقيق التميز في الأعمال لتعزيز أدائها العام في مجالات مختلفة.

٤. العمل على حل المشكلات التي تواجهها في أداء العمل والعمل الجماعي والقيادة في المنظمة.

أما (Ruane, 2022,3) فيشير أن أهداف التميز التشغيلي تشير إلى ثلاث أنواع من الأهداف هي:

١. أهداف تشغيلية أو عملية: حيث تركز على تعزيز إنتاجية المنظمة وتحسين جودة المنتج أو الخدمة، كزيادة تدابير السلامة وتعزيز مرونة المنتج أو الخدمة.

٢. أهداف مالية: حيث تهدف إلى تحسين المقاييس المالية وهذه التحسينات المستمرة هي نتيجة عمليات أفضل وعلاقات أقوى مع الزبائن وقيمة أفضل للزبون، حيث غالبًا ما تأتي نتيجةً للأرباح المتزايدة وخفض الكلف وتوليد التدفق النقدي الحر.

٣. أهداف موجهة نحو العاملين: حيث تركز الأهداف الموجهة للأفراد على القوى العاملة والجهود الثقافية التي تلعب دورًا حاسمًا في جعل المنظمة ممتازة من الناحية التشغيلية، كمشاركة العاملين وزيادة التدريب على المهارات ، وزيادة إنتاجية الموظفين.

بذلك فإن هناك حاجة لقائمة من التعليمات التي توضح كيف يمكن للصناعات أن تحقق التفوق التشغيلي الذي يبينها (Gai, Beath, Fang, & Lou, 2020; 467) بان هناك أربعة عوامل حاسمة تساهم في تحقيق التميز التشغيلي يرتبط الأول منها برؤية المنظمة لبيان الحالة المطلوبة في المنظمة، أما الثانية تشمل مشاركة العاملين في الاستراتيجية ، بينما يوضح العامل الثالث أن أداء العمليات يجب أن يفي بمتطلبات أصحاب المصلحة، في حين تتعلق العامل الرابع بالتقنية التي يجب أن تسمح للعاملين بتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، حيث يمكن تحقيق التميز التشغيلي عندما تتماشى تقنية المعلومات والعمليات التجارية ومهارات الموظفين لزيادة نمو الإنتاجية وتقليل الكلف التشغيلية.

## منهجيات التفوق التشغيلي:

هناك العديد من المنهجيات التي تم إضافتها إلى ثقافة المنظمات كوسيلة لتحقيق التفوق التشغيلي، إلا أن هناك ثلاث منهجيات أساسية تعد الأكثر شيوعاً في هذا المجال وهي: (Bag, *et.al.*, 2020,154-155) (Trakulsunti, *et.al.*, 2022, 5).

١. **منهجية التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing):** هو أحد منهجيات التفوق التشغيلي التي تؤمن بالقضاء المنهجي على الهدر والضياعات وإن إضافة قيمة إلى المنتج / الخدمة لإرضاء الزبائن هو التركيز الأساسي لهذه المنهجية والذي يركز على التخلص من الهدر بأشكال مختلفة من عملية الإنتاج والتي تُركّز على التخلص من الهدر، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، والقضاء على أي شيء لا يضيف قيمة، وخفض الكلف الإجمالية والتخلص من الضياعات السبعة (النقل، المخزون، الحركة، الانتظار، الإفراط في المعالجة، الإفراط في الإنتاج، العيوب).

٢. **منهجية معايير الانحرافات الست (Six Sigma):** وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات والتقنيات المُصمّمة لتحسين العمليات الإنتاجية من خلال تحسين جودة مخرجات العملية إذ تحقق Six Sigma هذا الهدف من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب وتقليل التباين في عمليات التصنيع والأعمال، إذ تعتمد منهجية Six Sigma على أدوات التفوق التشغيلي لتبسيط العمليات التجارية، أي إنها واحدة من أكثر منهجيات التفوق التشغيلي شيوعاً والتي تستخدمها المنظمات على نطاق واسع، إذ يصف نظام DMAIC وهو اختصار لـ:

- **تعريف Define:** تحديد وتعريف المشكلة التي تحتاج إلى حل.
- **القياس Measurement:** جمع المقاييس التميز التشغيلي التي تسلط الضوء على المشكلة.
- **التحليل Analyze:** تحليل مقاييس التميز التشغيلي واكتشاف السبب الجذري.
- **التحسين Improvement:** إيجاد الحلول المناسبة لها وتنفيذها.
- **التحكم Control:** الحفاظ على العملية بشكل مستمر وضمان فعاليتها.

٣. **منهجية Kaizen:** وتعني التحسين المستمر وتُستخدم لإجراء تغييرات إيجابية ومستمرة في مكان العمل ويشمل جميع موظفي المنظمة من الرئيس التنفيذي إلى عمال الإنتاج من خلال تحسين العمليات وتوحيدها، إذ تعتمد منهجية التفوق التشغيلي هذه على دمج التغييرات الإيجابية والتدريجية والمستمرة لتحسين تدفق الأعمال والعمليات والذي يدعو إلى المشاركة الاستباقية لجميع الموظفين لتحسين العملية الشاملة، إذ يشدد التحسين المستمر على الصفات الموضوعية للتحسين 5s مثل النظافة والنظام والتنظيم والتوحيد القياسي.

- المبادئ التوجيهية لجائزة (Shingo) للتفوق التشغيلي

يُقدّم معهد (Shingo Institute) سنوياً جائزة للتفوق التشغيلي يطلق عليها (Shingo Prize)، إذ تعتمد هذه الجائزة على ثقافة المنظمة ونتائجها ومدى إظهار كل موظف للمبادئ التوجيهية لنموذج الجائزة إذ تتضمن تلك المبادئ التوجيهية عشرة مبادئ رئيسية، هي: (Mani & Gunasekaran, 2018, 153) (Trakulsunti, *et.al.*, 2022, 5):

١. احترام الافراد: يعد اشراك الافراد العاملين في التحسينات اللازمة داخل المنظمة احترام بحد ذاته وذلك لان لكل شخص داخل المنظمة قيمة، وبذلك يجب الاحترام للجميع إظهار ذلك الاحترام لهم، لأن هذا يخلق دافعاً للمساهمة في التغييرات بطريقة إيجابية .
٢. التواضع من قبل القائد: على القادة التحلي بالصفات التي تجعلهم يتمتعوا بالتواضع، وعلى استعداد للإصغاء للجميع وأخذ اقتراحات منهم، بغض النظر عن منصب هذا الشخص أو وضعه داخل المنظمة.
٣. البحث عن الكمال: على الرغم من صعوبة تحقيق الكمال ، إلا أن هذا لا يعني أنه لا يمكن متابعته، ويمكن تحقيق ذلك عبر تعيين أو تحديد مستوى عالٍ من الأداء، مما يساعد على خلق عقلية مختلفة داخل المنظمة عند مواجهة مشكلة ما، وإيجاد حلول بعيدة المدى ومحاولة تبسيط عملها دون المساس بجودة النتيجة المرجوة.
٤. اعتماد التفكير العلمي: غالباً ما يظهر الإبداع عن طريق التجارب والتعلم المستمر، عبر الاستكشاف المنتظم للأفكار الجديدة، يمكن للمنظمة تشجيع موظفيها على توليد أفكار جديدة دون خوف من الفشل.
٥. التركيز على العملية: وذلك عبر اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة حدوث مشكلات معينة في العملية لتحقيق الاهداف المرجوة.
٦. تحقيق الجودة في جميع اجزاء العملية: ويتم ذلك عبر تطبيق العملية بشكل صحيح منذ البدء لتحقيق الجودة العالية وفي حالة حدوث خطأ معين يجب التوقف عن العمل لتصحيح الخطأ قبل المتابعة.
٧. قيمة السحب والتدفق: على المنظمات ضمان استمرارية العملية وسير العمل تجنباً لعدم الهدر ونقص الكفاءة حيث أن تدفق الإنتاج (الدفع) سيتغير بشكل طبيعي مقابل السحب ، إذ يستخدم دفع المنتج للزبون للتنبؤ بالكمية المطلوبة من المنتج والذي يؤدي إلى زيادة المخزون، أما عن السحب فهو يتمثل بسحب المنتجات ونتاجها وفقاً لطلبات الزبائن والاستجابة لتلك الطلبات.
٨. التفكير السليم: أي التخلص من جميع الحواجز أو معوقات التي قد تمنع تدفق الأفكار والمعلومات والتفكير الصحيح.

٩. ثبات الهدف: وذلك عبر تحديد الاهداف بصورة صحيحة والمهمة وإيلاخ الموظفين بها وللتركيز على هذه الأهداف والمبادئ بشكل مستمر وما هي الاهداف الاستراتيجية، وكيفية الوصول إليها والتي ستساعدهم على مواءمة تصرفاتهم وأهدافهم مع أهداف المنظمة.
١٠. خلق قيمة للزبون: وذلك عبر فهم ما يحتاجه الزبائن وتلبية متطلباته وما سيكون عليه والاستعداد للدفع مقابل الحصول عليه.
- وفي ذلك اشارة الى أن أهم هذه المبادئ تعد من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمات التي يمكن عن طريقها تحقيق التفوق التشغيلي وتميزها عن مثيلاتها في ذات القطاع.

### المحور الثالث : الجانب الميداني

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: يركز هذا المبحث على وصف متغيرات البحث وتشخيصه من وجهة نظر عينة من العاملين في المنظمة العامة للصناعة الاثاث المنزلي في الموصل، إذ تم استخدام البرمجية الجاهزة (SPSS V26) للاستدلال على النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، بالإضافة الى دراسة علاقات الارتباط والاثر واختبار الفروض الاحصائية بين المتغيرات قيد البحث، علماً بان عدد الاستمارات الموزعة هو (٧٥) استمارة وان الاستمارات الصالحة كانت (٦٣) أي بنسبة ٨٤%، ونتائج التحليل كما موضحة بالاتي:

١. وصف متغيرات التصنيع بالاستجابة السريعة وتشخيصها: تضم هذه الفقرة وصف آراء العينة المبحوثة لأبعاد المتغير المستقل الاول (التصنيع بالاستجابة السريعة) وحسب العبارات التي اعتمدت في وصف الأبعاد اذ يشير الجدول (٢) الى الاتي:

- بُعد الوقت تمثل بالمتغيرات الفرعية (X1-X3)، إذ كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبُعد الوقت والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالمتغير (X2) والتي بلغت (82.5%) ومفاده (أن إدارة المنظمة تعمل على ضبط والتحكم بالطاقة الانتاجية الخاصة بها) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.75) وبانحراف معياري قدره (0.439). في حين كانت اقل نسبة اتفاق للمتغير (X1) والتي بلغت (74.6%) وذلك فيما يخص أن (لدى إدارة المنظمة القدرة على حل المشكلات الخاصة بالزبائن بسرعة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.75) و (0.439) على التوالي.

- بُعد الهيكل التنظيمي تمثل بالمتغيرات الفرعية (X4-X6)، وأن اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لهذا البُعد والتي أسهمت في تحقيق الإيجابية تمثلت بالمتغير (X5) والتي بلغت (69.8%) ومفاده (أن العاملين في المنظمة لهم الصلاحية لمواجهة مشكلات العمل) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.66) وبانحراف معياري قدره (0.534). في حين كانت اقل نسبة اتفاق للمتغير (X4) والتي بلغت (52.3%) وذلك فيما يخص (أن ادارة المنظمة على اعتماد فرق العمل

لأداء مهامها) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.50) و(0.560) على التوالي.

- تمثل بُعد ديناميكيات التصنيع بالمتغيرات الفرعية (X7-X9)، حيث كانت اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد بالمتغير (X7) والتي بلغت (82.5%) ومفاده (أن المنظمة تعمل على تقليل وقت المناولة للمواد عبر تقارب العمليات الانتاجية) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.83) وبانحراف معياري قدره (0.378) وبنسبة استجابة مقدارها (77%). في حين كانت اقل نسبة اتفاق للمتغير (X9) والتي بلغت (69.8%) وذلك فيما يخص (أن إدارة المنظمة على خلايا التصنيع لمعالجة مجموعات مماثلة للمنتجات) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.66) و (0.534) على التوالي .

- بُعد البيئة الداخلية تمثلت بالمتغيرات الفرعية (X10-X12)، وأن اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تمثلت بالمتغير (X12) والتي بلغت (77.8%) ومفاده (أن العاملون في المنظمة يتمتعون داخل الوحدات التنظيمية بحرية كبيرة اثناء انجاز مهامهم) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.72) وبانحراف معياري قدره (0.566)، في حين كانت اقل نسبة اتفاق لهذا المتغير (X11) والتي بلغت (55.5%) وذلك فيما يخص (أن ادارة المنظمة تعتمد التقنيات الحديثة للتطوير عملها ) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.22) و (0.721) على التوالي .

- بُعد البيئة الخارجية تمثلت بالمتغيرات الفرعية (X13-15)، وأن اعلى نسبة اتفاق والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تمثل بالمتغير (X14) والتي بلغت (77.8%) ومفاده (أن إدارة المنظمة تهتم بردود افعال زبائنها بما يخص جودة وسهولة التسليم) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.50) وبانحراف معياري قدره (0.560). في حين كانت اقل نسبة اتفاق لهذا البعد للمتغير (X15) والتي بلغت (50.7%) وذلك فيما يخص (أن إدارة المنظمة تعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب باعتماد على التنبؤ عبر التواصل مع المجهزين) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.44) و (0.606) على التوالي.

الجدول (٢) وصف متغيرات التصنيع بالاستجابة السريعة وتشخيصه

اسم المتغير	المتغيرات	اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
البيئة الخارجية	X1	47	74.6%	16	25.4%	-	-
	X2	52	82.5%	11	17.4%	-	-
	X3	50	79.3%	11	17.4%	2	3.17%
البيئة الداخلية	X4	33	52.3%	27	42.8%	3	4.76%
	X5	44	69.8%	18	28.5%	2	3.17%

0.606	2.55	6.34%	4	33.3%	21	60.3%	38	X6	التصنيع
0.378	2.83	-	-	17.4%	11	82.5%	52	X7	
0.484	2.77	1.58%	1	17.4%	11	80.9%	51	X8	
0.534	2.66	1.58%	1	28.5%	18	69.8%	44	X9	
0.696	2.50	7.93%	5	31.7%	20	61.1%	38	X10	التفوق
0.721	2.22	6.34%	4	38.1%	24	55.5%	35	X11	
0.566	2.72	4.76%	3	17.5%	11	77.8%	49	X12	التفوق
0.560	2.50	3.17%	2	42.8%	27	53.9%	34	X13	
0.559	2.47	6.34%	4	15.8%	10	77.8%	49	X14	
0.606	2.44	4.76%	3	44.4%	28	50.7%	32	X15	

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26

٢- وصف متغيرات التفوق التشغيلي وتشخيصه: تضمنت هذه الفقرة وصف آراء العينة المبحوثة للمتغير المعتمد (التفوق التشغيلي) وحسب العبارات التي اعتمدت في وصفها والمتمثلة من (X16-X25)، حيث يشير الجدول (٣) إلى أن أعلى نسبة اتفاق والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X16) والتي بلغت (77.8%) ومفاده (أن إدارة المنظمة تعمل على إشراك العاملين في التحسينات اللازمة داخل المنظمة) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.75) وبانحراف معياري قدره (0.500) في حين كانت أقل نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية (X23) والتي بلغت (50.8%) وذلك فيما يخص (أن إدارة المنظمة تسعى الى ضمان استمرارية العملية تجنباً لعدم الهدر ونقص الكفاءة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.33) و (0.676).

الجدول (٣) وصف متغيرات التفوق التشغيلي وتشخيصه

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق		اتفق الى حد ما		اتفق		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.500	2.75	3.17%	2	19 %	12	77.8%	49	X16
0.557	2.55	1.58%	1	39.6%	25	58.3%	37	X17
0.542	2.63	1.58%	1	30.2%	19	68.2%	43	X18
0.559	2.52	3.17%	2	41.2%	26	55.6%	35	X19
0.487	2.63	-	-	36.5%	23	63.4%	40	X20
0.608	2.47	6.34%	4	41.2%	26	52.4%	33	X21
0.560	2.50	3.17%	2	44.4%	28	52.4%	33	X22
0.676	2.33	7.93%	5	41.2%	26	50.8%	32	X23
0.557	2.55	1.58%	1	39.6%	25	58.7%	37	X24
0.559	2.52	3.17%	2	41.2%	26	55.6%	35	X25

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26

٢. تحليل علاقات الارتباط بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة: يمثل مضمون هذه العلاقة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة ومنفردة)



والتفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من معطيات الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة) والتفوق التشغيلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.797^*$ ) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية وقوة علاقة الارتباط بين المتغيرين لتؤثر قبول الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تؤكد على قدرة أبعاد التصنيع بالاستجابة السريعة في تفسير التفوق التشغيلي والتنبؤ به، أي أن هناك توجهات تقنية في معظم مراحل الانتاج .

أما عن علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة (منفردة) والتفوق التشغيلي وبمتابعة نتائج التحليل في الجدول ذاته يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة المتمثلة بـ (الوقت، الهيكل التنظيمي، ديناميكية التصنيع، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) والتفوق التشغيلي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت أعلى نسبة ارتباط كانت لمتغير البيئة الخارجية بنسبة ( $0.711^*$ ) وهي قيمة معنوية فضلاً عن أن جميع الارتباطات الفرعية معنوية وهي اقل من ( $0.05$ ) أي أن إدارة المنظمة تعمل على اعتماد التقنيات الحديثة لتطوير عملها فضلاً عن رفع مستوى الوعي السوقي لمنتجاتها إذ يمكن الاستدلال من تلك النتائج الى قدرة متغيرات التفوق التشغيلي في تفسير التصنيع بالاستجابة السريعة والتنبؤ به وعلى نحو يؤشر قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (٤) تحليل علاقة الارتباط بين التصنيع بالاستجابة السريعة مجتمعة ومنفردة والتفوق التشغيلي

المؤشر الكلي	التصنيع بالاستجابة السريعة					المتغير المستقل
	البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	ديناميكية التصنيع	الهيكل التنظيمي	الوقت	المتغير المعتمد
0.797*	0.711*	0.656*	0.647*	0.558*	0.689*	التفوق التشغيلي

\*  $P \leq 0.05$  N=63

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة

٣. تحليل علاقات التأثير بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة ومنفردة) في التفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة: إذ يعبر مضمون هذا التحليل عن اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي للتصنيع بالاستجابة السريعة في التفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبية ( $59.14$ ) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( $4.279$ ) عند درجتي حرية ( $1, 61$ ) وبمستوى معنوية ( $0.05$ ) بمعامل تحديد  $R^2$  ( $0.635$ ) ويدل على ان ( $63\%$ ) من التغيرات التي تحصل في التفوق التشغيلي تسهم بها التصنيع بالاستجابة السريعة، في حين ( $37\%$ ) من تلك التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها البحث، اي ان التفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة يعتمد في تنبيهه للأبعاد المجسدة للتصنيع بالاستجابة السريعة وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية

التي تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة) والتفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة.

جدول (٥) تأثير التصنيع بالاستجابة السريعة (مجتمعة) في التفوق التشغيلي

F		R <sup>2</sup>	التصنيع بالاستجابة السريعة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
4.279	59.14	0.635	0.797 (7.690)	0.779	التفوق التشغيلي

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (1,61) df N=63 P < 0.05

أما عن علاقات التأثير لكل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة في التفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة تعرضها معطيات الجدول (٥) والمتضمن وجود تأثير لكل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة في التفوق التشغيلي ، وبنسب متباينة فمن خلال متابعة قيم معاملات (β) واختبار (t) لها يتضح ان البعد الخامس (البيئة الخارجية) أكثر الابعاد تأثيراً في التفوق التشغيلي وبنسبة (0.598) وقيمة (t) المحسوبة له بلغت (5.894) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.697) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فقد ظهر البعد (الهيكل التنظيمي) بنسبة أقل تأثير والبالغة (0.419) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (3.921) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمة (t) الجدولية والبالغة (1.697) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة (منفردة) في التفوق التشغيلي في المنظمة المبحوثة.

جدول (٦) تأثير كل بعد من ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة في التفوق التشغيلي

F		R <sup>2</sup>	التفوق التشغيلي		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
2.710	30.69	0.635	0.689 (5.540)	0.579	الوقت
	10.37		0.558 (3.921)	0.419	الهيكل التنظيمي
	24.45		0.647 (4.946)	0.496	ديناميكية التصنيع
	25.71		0.656 (5.071)	0.522	البيئة الداخلية
	34.73		0.711 (5.894)	0.598	البيئة الخارجية

الجدول: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (5,57) df N=63 P<0.05

## المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

يعد هذا الجانب خلاصة لما توصل إليه البحث من استنتاجات بالاعتماد على النتائج النظرية والميدانية والتي في ضوئها يمكن تقديم التوصيات والمقترحات للبحث، وعليه فإن مضامين هذا الحقل توزع في جانبين اساسيين وكالاتي:

### أ. الاستنتاجات

١. من خلال استعراض الادبيات نستنتج ان التصنيع بالاستجابة السريعة يعد ثورة في عالم التصنيع وفق متطلبات الزبون نظراً لما يحمل في طياته من مفاهيم واسس جوهرها المنافسة على اساس الوقت لتلبية متطلبات الزبون.

٢. يعد التفوق التشغيلي في المنظمة من الأساسيات المهمة للنجاح في الوظائف الأخرى، فهو عامل حاسم في تحقيق نجاح الأعمال ولأنه مرتبط بعمل المنظمة مع الزبائن فيما يتعلق بالمتطلبات اليومية، فإن إدارة العمليات مسؤولة عن التفاعل مع جميع الأشخاص والإدارات المعنية الأخرى والتي تتأثر أيضاً بالتطورات التقنية المختلفة.

٣. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتصنيع بالاستجابة السريعة بدلالة ابعاده والتفوق التشغيلي، الامر الذي يشير الى قدرة هذه الابعاد وفي مقدمتها البيئة الخارجية على الاسهام الكبير في تحقيق التفوق التشغيلي للمنظمة المبحوثة وهذا بدوره ينعكس على تدعيم المركز التنافسي للسوق.

٤. وجود اثر طردي ومعنوي لمتغير التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق التفوق التشغيلي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار وهذا يدل على دور عملية التصنيع من خلال تقليله للوقت ان يحقق التفوق التشغيلي للمنظمة المبحوثة.

### ب. المقترحات :

١. يتوجب على المنظمات الصناعية العراقية بعامة والمنظمة المبحوثة الاهتمام بعملية التصنيع وبخاصة التصنيع بالاستجابة السريعة نتيجة ارتباطه المباشر مع زبائنها.

٢. ضرورة سعي المنظمة الى تبني اسلوب المنافسة على اساس الوقت اذا ما ارادت ان تحقق التميز والتفوق في السوق.

٣. زيادة الاهتمام بالعملية الانتاجية ونتاج منتجات بالوقت القياسي وللتنافس مع منتجات السوق المحلية والعالمية يمكن أن يحقق من خلالها التميز والتفوق.

٤. ادامة اواصر التواصل والتنسيق بين المنظمة المبحوثة وزبائنها على النحو الذي يمكنها من الاطلاع على التغييرات في اذواق الزبائن من اجل تحقيق السرعة في تلبية متطلباتهم وعلى نحو مستمر.

المصادر :

- مصطفى، علاء عبدالسلام وعلي، راضي عبدالله، ٢٠١٩، " تحسين أداء العمليات وأثرها في تطبيق نظام التصنيع بالاستجابة السريعة دراسة ميدانية في المنظمة العامة للصناعات الجلدية / معمل رقم (٧) "، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد ٣٥، العدد ٤١، جامعة البصرة.

1. Abd-Alameer. Emad W, And Fahab .Mahmood, 2022, "The Role Of Quick Response Manufacturing To Enhance Competitive Priorities Field Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees Of The General Company For The Manufacture Of Men's Clothing In Najaf", Iraqi Journal For Administrative Sciences, Volume 18, Issue 71, Kerbala University.
2. AL-Hashem, Adel; Orabi, Tareq Abu, 2021, **Strategic alignment maturity criteria as a catalyst for enhancing operational excellence in Jordanian industrial companies**, Al-Balqa Applied University, Salt, 19117, Jordan, [www.GrowingScience.com/msl](http://www.GrowingScience.com/msl) .
3. Ambundo. Franklin K., 2013, "The Impact Of External Environmental Forces On Strategy Development By Firms Operating In The Mobile Money Market In Kenya", Master Thesis, Business Administration Degree, The School Of Business, University Of Nairobi
4. Bag, S., Wood, L. C., Mangla, S. K., & Luthra, S. (2020). **Procurement 4.0 and its implications on business process performance in a circular economy. Resources, Conservation and Recycling.**
5. Boxel .Niels van, 2021, "Reducing waiting times in an engineer-to-order production environment", Bachelor Thesis Industrial Engineering & Management, university of twente.
6. Chakraborty, S., Sharma, A., & Vaidya, O. S. (2020). **Achieving sustainable operational excellence through IT implementation in Indian logistics sector: An analysis of barriers.** Resources, Conservation and Recycling, 152, 104506. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104506>
7. Claudiu, C. S., Andrei, P., & Gabriela, P. M. ,2011,." **Internal environment analysis techniques**", Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 20(2), 731–736.
8. Gai, H., Beath, J., Fang, J., & Lou, H. H. (2020). **Alternative emission monitoring technologies and industrial internet of things-based process monitoring technologies for achieving operational excellence.** Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry, 23, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2020.04.009>
9. Kuan Eng. Chong, And Ching .How Whee, 2014, "Tool For Mapping Manufacturing Critical-Path Time In Job Shop Environment", International Symposium On Research In Innovation And Sustainability 2014 (Isoris '14), Malacca, Malaysia.
10. Lavrow. Vladimir, Stozhko. Dmitriy, Shilovtsev. Andrey, 2019, "Digital economy in the transition conditions to "Quick Response Manufacturing" model", International Scientific and Practical Conference "Digitization of Agriculture - Development Strategy" (ISPC 2019), Advances in Intelligent Systems Research, volume 167.
11. Mangla, S. K., Kusi-Sarpong, S., Luthra, S., Bai, C., Jakhar, S. K., & Khan, S. A. (2019). **Operational excellence for improving sustainable supply chain performance.** Resources, Conservation and Recycling, 142, 277–278.
12. Mani, V., & Gunasekaran, A. (2018). **Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies.** International Journal of Production Economics, 199, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.015>
13. Mitchell, J. S. (2015). **Operational excellence: Journey to creating sustainable value.** John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-118-61801-1.

14. Moktadir , Abdul ; Dwivedi, Ashish & Akib Rahman, 2020, **An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry** ;1–21. [wileyonlinelibrary.com/journal/bse](http://wileyonlinelibrary.com/journal/bse) .
15. Nilssen .Joakim Benoni, 2021, “**The Quick Response Inventory Of The Future**”, , Master’s Thesis, Production Management, Department Of Mechanical And Industrial Engineering, Norwegian University Of Science And Technology.
16. Riezebos, Jan, 2013 “**Shop floor planning and control in team- based work processes**“, International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM), Vol. 4, No.2, June. PP.51-56. [www.iim.ftn.uns.ac.rs](http://www.iim.ftn.uns.ac.rs).
17. Ruane , Jessica,2022, **What Is Operational Excellence? Definitions, Tips, and Best Practices Revealed**, Business Continuity Institute, United Kingdom, <https://www.beekeeper.io/blog/operational-excellence/>
18. Sartal, A., & Vázquez, X. H. (2017). **Implementing information technologies and operational excellence: Planning, emergence and randomness in the survival of adaptive manufacturing systems**. Journal of Manufactur-ing Systems,45,1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2017.07.007>
19. Sehnem, S., Jabbour, C. J. C., Pereira, S. C. F., & de Sousa Jabbour, A. B. L.(2019). **Improving sustainable supply chains performance through operational excellence: Circular economy approach**. Resources, Conser-vation and Recycling,149, 236–248. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec>.
20. Trakulsunti, Y., Antony, J., Jayaraman, R., & Tortorella, G. (2022). **The application of operational excellence methodologies in logistics: a systematic review and directions for future research**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20.
21. Tran. Quangyen, and Tian. Yezhuang,2013, “**Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm**”, American Journal of Industrial and Business Management, 3,<http://www.scirp.org/journal/ajibm>.
22. Tubino, F., Suri, R.,2001, “**Quick Response Manufacturing**” , **Advanced Manufacturing**. Conference Proceedings (Society of Manufacturing Engineers Press).
23. Wang, W.; Khalid, Q.S.; Abas, M.; Li, H.; Azim, S.; Babar, A.R.; Saleem, W.; Khan, R. **Implementation of POLCA Integrated QRM Framework for Optimized Production Performance—A Case Study**. Sustainability 2021, 13, 3452. <https://doi.org/10.3390/su13063452>.
24. Yusoof. MYM , Mohameda .NMZN, Mustapaha .MM, and Nelfiyantia, 2022, “**The effect of the supply chain in the quick response manufacturing(QRM) environment in Automotive Industry**”, 26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering system (KES 2022), Procedia Computer Science 207.
25. Zhu, L., Johnsson, C., Varisco, M., & Schiraldi, M. M. (2018). **Key perfor-mance indicators for manufacturing operations management—Gapanalysis between process industrial needs and ISO 22400 standard**.Procedia Manufacturing, 25,82–88.