



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Role of the Quick Response Manufacturing System in Outstanding Performance: An analytical study of the opinions of a sample of leaders in Al-Zawraa State Company

Dunia Abdullah Hashim*^A, Fadhila Salman Dawood^B

^A College of Education for Girls, University of Baghdad. ^B College of Administration and Economics, University of Baghdad,

Keywords:

Quick response manufacturing, Outstanding performance, Al-Zawraa State Company.

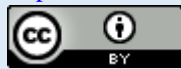
ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Feb. 2023
Accepted 12 Mar. 2023
Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Dunia Abdullah Hashim

College of Administration and Economics,
University of Baghdad



Abstract: The research aims to know the level of outstanding performance according to the quick response industrialization of Al-Zawra General Company as a community for research. As the researchers adopted the descriptive analytical approach to find out the size of the gap for the variables of the study as well as for the dimensions of the dependent variable (satisfaction with work by workers, satisfaction with productivity, creativity at work, efficiency and effectiveness). The checklist data that was prepared for the purpose of collecting data and information was analyzed and the research found that there is an application for the manufacturing system to respond quickly to production processes through the company's establishment to meet the needs of the public and private sector institutions of their products, especially generators, spare tools and electrical appliances.

دور نظام التصنيع بالاستجابة السريعة في الاداء المتميز: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات في شركة الزوراء العامة

فضيلة سلمان داود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

دنيا عبد الله هاشم
كلية تربية للبنات
جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مستوى الأداء المتميز وفق التصنيع بالاستجابة السريعة لشركة الزوراء العامة مجتمعاً للبحث، إذ اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة حجم الفجوة للمتغيرات الدراسة وكذلك لأبعاد المتغير التابع (الرضا عن العمل من قبل العاملين، والرضا عن الإنتاجية، والابداع في العمل، والكفاءة والفاعلية) وقد تم تحليل بيانات قائمة الفحص التي أعدت لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوصل البحث أنه يوجد تطبيق لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة للعمليات الإنتاجية من خلال قيام الشركة لتلبية احتياجات المؤسسات القطاع العام والخاص من منتجاتها لا سيما المولدات الكهربائية والأدوات الاحتياطية والأجهزة الكهربائية.

الكلمات المفتاحية: التصنيع بالاستجابة السريعة، الأداء المتميز، شركة الزوراء العامة.

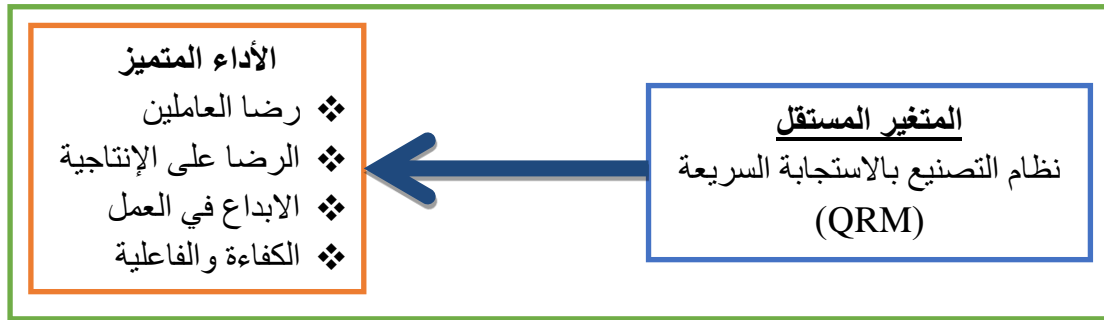
المقدمة

نتيجة التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتسارع التطورات حتم على الشركات ادراك أن استمرار بقائها يعتمد على قدرتها في مواكبة التطورات والتكيف مع التغييرات بالاعتماد على تصنيع المنتجات على وفق طلبات الزبائن بالسرعة الممكنة (التصنيع بالاستجابة السريعة) ويتمثل ب(قوة الوقت-الهيكل التنظيمي-ديناميكيات النظام-التطبيق على مستوى الشركة) كما ينبغي الاهتمام بالتميز في الأداء ويتمثل ب(رضا العاملين-الرضا على الانتاجية-الابداع في العمل-الكفاءة والفاعلية) التي تعد من أهم مؤشرات النجاح في الشركات لكي تكون رائدة في مجال الأعمال وتتمكن من تحقيق التميز امام الشركات المنافسة، وقد تناول البحث المحور الأول المنهجية العلمية للبحث والمحور الثاني الجانب النظري لكلا البعدين والمحور الثالث الجانب التطبيقي والمحور الرابع والأخير الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث: أدى التطور في مجال التكنولوجيا إلى التغييرات المتسارعة والمتمثلة في ظهور أنظمة الانتاج الحديثة والتي أدت إلى تغيرات في أساليب ادارة المصانع في منظمات الأعمال لتحقيق الأهداف المحددة منها تلبية طلب الزبون بأسرع وقت ومن هذه الأنظمة، نظام التصنيع بالاستجابة السريعة الذي يساعد الادارة في تقليل وقت الانتظار لمختلف الأنشطة منذ بدء التصنيع ولحين تجميع وخزن المنتج ثم طرحه للأسواق، ولذلك فإن العمل يبدأ من طلب الزبون مروراً بوضع جدولة الانتاج ومن ثم تسليم المنتج للزبون بأسرع وقت، ومن خلال الزيارة والمقابلة الشخصية للمسؤولين في شركة الزوراء كثرة الضياعات في الوقت والبطء في مسار العمليات اللازمة لإكمال المنتج مما يؤدي إلى عدم الاستجابة بشكل سريع لطلبات الزبائن؟ وعليه يمكن تجسيد المشكلة بالأسئلة الآتية:

1. مدى تطبيق شركة الزوراء لنظام (QRM)؟
 2. ما تأثير نظام التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM) في أبعاد الأداء المتميز؟
- ثانياً. أهمية البحث**
1. يسهم في الاطلاع المسؤولين على المواضيع الاكاديمية لاسيما في مجال ابعاد التصنيع بالاستجابة السريعة وأبعاد الأداء المتميز.
 2. يمكن نظام التصنيع بالاستجابة السريعة المنظمة من التغلب على المعتقدات التقليدية وتقليل المهل الزمنية لتسليم المنتج بسرعة وتعزيز ثقة الزبائن بالمصنع
 3. كذلك فإن نتائج البحث يمكن أن تكون دليل ومرشد للمسؤولين في المصنع لتحسين أداء الشركة.
 4. بيان أهمية نظام التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM) وجدولة العمليات التشغيلية ومستوى تطبيقها.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يتجسد الهدف الأساسي للبحث في اختبار تأثير نظام التصنيع بالاستجابة السريعة في الأداء المتميز لشركة الزوراء، وتحديد مستلزمات تطبيقه، ومدى امكانية توفرها لغرض الاستفادة من نتائجها الإيجابية حالياً ومستقبلاً، لذا يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. معرفة حجم الفجوة لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM) في شركة الزوراء.
 2. معرفة أي الابعاد أكثر فجوة للأداء المتميز في الشركة.
 3. تسليط الضوء على دور التصنيع بالاستجابة السريعة في تحقيق الأداء المتميز.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** يوضح المخطط المتغيرات الرئيسية للبحث وطبيعة العلاقات بينها واتجاه هذه العلاقات كما في الشكل رقم (1):



الشكل (1): مخطط البحث

خامساً. بناء مقياس البحث: من منطلق مشكلة واهداف البحث تم تحديد مقياس البحث وفق الادبيات العلمية في إدارة الإنتاج وإدارة المنظمة نلاحظ أن الجدول رقم (1)

الجدول (1): مقياس الدراسة

مصدر الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات
(Suri, 2010)	14	التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM)
(Dawood, 2022)	21	الأداء المتميز

سادساً. حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالآتي:

1. الحدود المكانية (موقع اجراء البحث): تم اختيار شركة الزوراء العامة ميداناً للبحث في محافظة بغداد

2. **الحدود الزمانية:** اقتصرت البيانات التي تم جمعها وتحليلها على المدة الزمنية الواقعة بين 2022/3/15 حتى 2022/8/15 وتتضمن هذه المدة الزيارات الأولية للمصنع وجمع البيانات من افراد العينة وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض افراد العينة. **سابعاً. مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار شركة الزوراء العامة ميداناً للبحث وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، آخذين بنظر الاعتبار أن الشركة لديهما نشاط عمل ملحوظ في الاسواق العراقية. إذ تم مقابلة القيادات الادارية (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) لشركة الزوراء العامة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. **التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM):**

1. **مفهوم التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM):** نظام التصنيع بالاستجابة السريعة يعود إلى المنافسة على أساس الوقت (Time Based Competitive)، وإن أحد أهداف المنافسة على أساس الوقت هي اكتساب الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة، وقد وضع (Suri) بعض مبادئ التصنيع بالاستجابة السريعة في أواخر الثمانينات من خلال الجمع بين المنافسة على أساس الوقت وتقليل الوقت المتوقع في ادارة المشاريع، وتم تأسيس مركز متخصص للتصنيع بالاستجابة السريعة من قبل البروفيسور (Rajan Suri) مع عدد من الزملاء الاكاديميين وعدد من شركات الغرب في جامعة Wisconsin-Madison عام 1993، حيث عرفه بأنه استراتيجية تسعى إلى تقليل المهل الزمنية في جميع عمليات الشركة الداخلية والخارجية (Suri, 2010: 2).

فكرة نظام التصنيع بالاستجابة السريعة تعتمد على اعادة هيكلة عمليات التصنيع واجراء التعديلات المستمرة من خلال ازالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتقليل الوقت في جميع أنشطة العمل واعادة تسلسل العمليات بما يضمن تنفيذ نظام التصنيع بالاستجابة السريعة لإدارة الوقت بشكل فعال وكفاءة على طول سلسلة التجهيز وتحسين القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل (Pyrek, 2010: 109).

كما وصفها (Gomez & Filho, 2016: 2) استراتيجية على مستوى الشركة تركز بشكل رئيس على تقليل المهل الزمنية.

وأشار (Nelfiyanti & Mohamed, 2020: 5) استراتيجية تركز على مبدأ تقليل المهل الزمنية وتخفيض الكلفة وتحسين الجودة.

2. **أهداف التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM):** اجمال الأهداف التي يحققها نظام التصنيع بالاستجابة السريعة بالنسب الآتية بعد اجراء دراسات وتجارب عدة على شركات عديدة (Suri, 2010: 23; Cynthia, 2000: 1)

- أ. تقليل المهل الزمنية بنسبة (80-90%).
- ب. تخفيض كلف المنتج بنسبة (15-30%).
- ج. تحسين سرعة التسليم بنسبة (60-99%).
- د. تقديم منتجات جديدة إلى السوق بوقت أقصر.
- هـ. تقليل التالف من المواد الأولية والعمل تحت التشغيل بنسبة 80%.
- و. تحقيق المزايا التنافسية وزيادة الحصة السوقية.
- ز. ازالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

- ج. تخفيض الاستثمارات المالية.
3. أهمية التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM): حدد (Suri, 2010: 4) (alhafdh, 2018: 739) أهمية نظام التصنيع بالاستجابة السريعة بالآتي:
1. تقليل المساحات المطلوبة للمكائن والمعدات والمخازن نتيجة استخدام الترتيب الخلوي.
 2. تحسين إنتاجية العاملين.
 3. تعظيم استخدام المكائن.
 4. تحديد اسبقيات الجدولة بسهولة.
 5. تشجيع المشاركة والعمل الفرقي.
 6. تحسين جودة المنتج.
4. أبعاد التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM): حدد (Filho, et al., 2017: 4) أربعة مفاهيم أساسية تعد أبعاداً مهمة لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة
- أ. قوة الوقت: الاستبدال الكامل للأهداف التقليدية القائمة على أساس الكلفة بالأهداف القائمة على أساس الوقت في نظام التصنيع بالاستجابة السريعة، مما يتطلب إدراك أهمية المهل الزمنية وكيفية تأثيرها في إجمالي التكاليف والجودة، وأن يكون المحرك الرئيس للقرارات هو المهل الزمنية، ويجب أن يدرك المديرين بأن الوقت أهم من المال وهذا يتطلب إجراء دراسات دقيقة وموسعة حول الأنشطة والمهام التي يمكن تقليل أوقاتها، فكلما استطاعت الشركة إنجاز أعمالها بصورة أسرع فإن ذلك يؤهلها لتحقيق أرباح أكبر.
- ب. الهيكل التنظيمي: إن التحول إلى التفكير على أساس الوقت يحتاج من الشركة التحول إلى الهياكل التنظيمية المقلوبة، وبذلك يتحول الهيكل التنظيمي إلى هيكل خلوي من خلال تحويل الشركة من أقسام وظيفية إلى خلايا التصنيع بالاستجابة السريعة التي تمتاز بالمرونة وعمل الفريق عند التنفيذ وتحول الرقابة من الأعلى إلى الأدنى (من المديرين والمشرفين) إلى أعضاء الخلية، فضلاً عن التحول من قوة عمل متخصصة إلى قوة عمل مدربة لأداء مهام متعددة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، واستبدال الأهداف التقليدية بأهداف التصنيع بالاستجابة السريعة التي تركز على تخفيض المهل الزمنية (Ahmady, et al., 2016: 455).
- تساعد خلايا التصنيع بالاستجابة السريعة في تنفيذ الأنشطة والمهام وسرعة التسليم، يختلف نظام التصنيع بالاستجابة السريعة عن نظام التصنيع التقليدي بأنه منظمة خلوية (Cellular Organization) في الشركات الصناعية والخدمية، فكل خلية تضم فريق عمل مسؤول عن مجموعة منتجات تركز على فئة من الزبائن.
- يحدد الهيكل التنظيمي أنماط السلوك في الشركة وخطوط السلطة وكذلك علاقة الشركة في بيئتها الخارجية، ويبين نمط العلاقة مع الوظائف في الشركة ويحدد نمط التواصل والتفاعل بين الأفراد (Okafor, et al., 2017: 190).
- ج. ديناميكيات النظام: النظام الديناميكي هو النظام الذي يتطور مع مرور الوقت، بهدف الاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية، وهذه الأنظمة يجب أن تكون مرنة من أجل أن تكون قادرة على العمل في بيئة اقتصادية متغيرة (Adane, 2018: 13).
- إن فهم العلاقة بين المتغيرات التي تؤثر في المهل الزمنية والعمل على تحسينها من أجل تقليل الوقت، وتشمل هذه القوى (الديناميكيات) نظام السيطرة على الاحتياجات من الموارد والأجزاء

(POLCA)، الذي ينظم تعامل الخلايا مع بعضها بطريقة ديناميكية، أي كيف تؤثر التفاعلات بين المكنات والأفراد والمنتجات في خلايا العمل في تخطيط الطاقة (استخدام المكنات والعاملين) وتحديد حجم الدفعة الاقتصادية على وفق متطلبات نظام التصنيع بالاستجابة السريعة.

د. **التطبيق على مستوى الشركة:** ينبغي تطبيق نظام التصنيع بالاستجابة السريعة في الشركة بأكملها كمنهج شامل لجميع العمليات والأنشطة، أي أن التصنيع بالاستجابة السريعة لا يتم تطبيقه ضمن أنشطة التصنيع، بل يتم تطبيقه على مستوى الشركة ككل بما في ذلك سلاسل التجهيز والشراء والتخطيط للموارد والأنشطة المكتبية واستلام الطلبات وتنفيذها والأنشطة الإدارية والفنية والمبيعات وتصميم وتطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على الإنتاج بما يُمكن من تقديم منتج جديد، إن المقياس الدقيق لتحديد المهل الزمنية هو وقت التصنيع بالمسار الحرج (MCT)، الذي يهدف إلى تقليل اوقات الإنتاج في جميع الأنشطة والمهام، فنظام التصنيع بالاستجابة السريعة يشمل المجالات الآتية: (العمليات المكتبية- نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) -إدارة التجهيز-تقديم منتجات جديدة- السيطرة على الإنتاج).

5. **أوجه الاختلاف بين خصائص نظام التصنيع بالاستجابة السريعة والنظام التصنيع التقليدي:** حددت خصائص نظام التصنيع بالاستجابة السريعة كمبادئ أساسية وبدائل لممارسات نظم الإنتاج التقليدية، إذ تؤكد نتائج تطبيق نظام (QRM) في العديد من الشركات إلى وجود ممارسات خاطئة لدى المديرين والعاملين تؤثر في كفاءة تطبيق النظام، ويمكن تحديد خصائص نظام التصنيع بالاستجابة السريعة مقارنة بأنظمة التصنيع التقليدية بالآتي (Filho, et al., 2010: 9); (Suri, 2010: 9); (al., 2017: 7): نلاحظ الجدول رقم (2)

الجدول (2): الاختلاف بين التصنيع بالاستجابة السريعة والنظام التقليدي للتصنيع

ت	نظام الـ QRM	النظام التقليدي
1	يركز على إيجاد طرق شاملة وجديدة لإنجاز العمل بسرعة.	يتطلب عمل كل فرد داخل الشركة بطريقة أسرع وجهد أكبر لساعات طويلة لإنجاز العمل بسرعة.
2	يتضمن تخطيط استراتيجي احتياطي، أي يقتضي تشغيل الموارد المتاحة أقل من (70%-80%) من الطاقة المتاحة.	يشير النظام التقليدي إلى أن إنجاز العمل يتطلب بقاء العاملين والآلات مشغولة طوال الوقت المتاح.
3	يتطلب تخفيض المهل الزمنية استخدام مقياس (MCT) مع تجاهل مقياس الكفاءة.	يتطلب تخفيض المهل الزمنية استخدام مقياس الكفاءة.
4	استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) في المستويات العليا، ويكمل ذلك نظام (POLCA) للرقابة على المواد الأولية الذي يجمع بين إيجابيات نظامي الدفع والسحب.	استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) بما يساعد في تخفيض المهل الزمنية.
5	التعامل مع دفعات بأحجام صغيرة وبكفاءة أقل وجود أعلى ومهل زمنية قصيرة.	التعامل مع الكميات الكبيرة لغرض التفاوض مع المجهزين للحصول على سياسة تخفيض الأسعار.

ت	نظام ال-QRM	النظام التقليدي
6	يشير الى ازالة الحواجز بين الوظائف بتكوين خلايا مكتبية ذات استجابة سريعة (Q-ROC).	يحتاج الى تكوين فرق عمل داخل كل قسم في الشركة.
7	السبب الرئيسي لتطبيقه تحقيق رشاقة حقيقة وفعالة للشركة الصناعية مع مستقبل أكثر اماناً.	السبب الرئيسي في تطبيق المداخل التقليدية هو امكانية فرض سعر اعلى للأعمال المستعجلة.
8	ان العائق الكبير لتطبيقه ليست التكنولوجيا بل النزعة الفكرية.	العائق الكبير لتطبيقه استثمارات كبيرة في التكنولوجيا.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه.

6. خطوات تطبيق نظام التصنيع بالاستجابة السريعة: يتطلب تطبيق النظام توافر المفاهيم الأساسية الأربعة والتي يطلق عليها بالمبادئ الأربعة الأساسية لنظام التصنيع بالاستجابة السريعة (Suri, 2010: 170-173)

الخطوة الاولى: تحديد قوة الوقت في الشركة (وقت المسار للتصنيع)

1. يمكن تخفيض الوقت من خلال اعداد قائمة بالهدر الناتج من طول وقت مسار التصنيع (MCT) وتحديد التكاليف والمواد المستخدمة من أجل تحفيز الشركة على تشكيل لجنة مختصة لتنفيذ النظام والاشراف على سير العمل.

2. مشاركة الادارة وفريق العمل في التدريب الاساسي للنظام والمفاهيم الاساسية للنظام، وتحديد قائد تطبيق النظام يساهم في الدعم اليومي والتدريب وتسهيل عمل فرق المشروع ومتابعة تقدم المشروع.

3. يجب ان تمتلك الشركة القدرة على توافر التمويل عند الحاجة من خلال الغاء الروتين التنظيمي وتغيير السياسات طويلة الأمد.

الخطوة الثانية: اعداد الهيكل التنظيمي الملانم: يتطلب اعداد الهيكل التنظيمي الملانم تشكيل فريق تخطيط متعدد الوظائف يضم أفراد من المجالات الوظيفية المتعددة من ذوي الخبرة لتبادل الأفكار حول العمليات الجديدة أو القيام بإجراءات جديدة تتعلق بتطبيق النظام وكالاتي:

1. تدريب أعضاء فريق التخطيط على اساسيات النظام.
2. تحديد مقاييس وقت مسار التصنيع (MCT) واساليب التحليل لتحديد حجم الانتاج الامثل والحاجات الاستراتيجية وتحديد السوق المستهدف لتنفيذ النظام.
3. وضع خطط لعمل خلايا النظام الخاصة بالسوق المستهدف ووضع اجراءات تكامل الخلايا والوصول إلى أقصر وقت لمسار للتصنيع.
4. تقديم التوصيات إلى الادارة من الفريق مع تحليل التكاليف والفوائد من أجل الحصول على الموافقة لتطبيق النظام.
5. تشكيل فريق تطبيق النظام، الذي يضم جميع العاملين في خلايا العمل وأعضاء فريق التخطيط الذين يساعدون في عملية التطبيق.

الخطوة الثالثة: فهم واستغلال ديناميكيات النظام

1. تخطيط طاقة الخلايا للاحتفاظ بطاقة خامدة.
2. تشجيع فرق الخلايا للمشاركة في تقليل حجم الدفعة.

3. تقليل الاختناقات في الخلايا من خلال تقليل العمل في الخلية.
- الخطوة الرابعة: تطبيق استراتيجية موحدة على مستوى الشركة:** تقييم النتائج المتحققة من تطبيق النظام مع تحديد الفرق ونشر نجاحاتهم في جميع أنحاء الشركة من أجل:
1. مكافئة فريق العمل والتشجيع على روح المشاركة في التدريب الخاص بالنظام في الشركة.
 2. تشجيع العاملين لتقديم المقترحات حول تطبيق نظام التصنيع بالاستجابة السريعة.
 3. تطبيق النظام في مجالات أخرى في الشركة.
- تشكيل خلايا اضافية وإعادة هيكلية نظام (MRP) الخاص بالشركة مع تنفيذ نظام (POLCA) لتحقيق التدفق بين الخلايا.

ثانياً. الأداء المتميز:

1. **مفهوم الاداء المتميز:** يعد مفهوم الاداء المتميز من أبرز المفاهيم المتداولة في ظل العولمة وتزايد الابتكارات التكنولوجية، فضلاً عن عمل المنظمات في بيئات شديدة التعقيد والديناميكية فهي من السبل المهمة لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم الأعمال بتحدياته المختلفة لتحقيق رغبات الزبائن ورضاهم وبالتالي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز (Wheelen & Hunger, 2010: 380).

فمن وجهة نظر (Glunk & Mildrom, 2000: 3) الاداء المتميز هو منظور واسع يشمل مؤشرات اداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن التميز في الاداء التشغيلي والمالي.

أما (Pakwihok, 2010: 32) هو الاداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو الشركات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الاداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات.

وبرأي الباحث يعد الاداء المتميز أمراً ضرورياً للمنظمات الريادية التي تسعى إلى التميز والبقاء في عالم الأعمال لذا أصبح التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة تتسم بالتنافسية العالية فلا بد لها من العمل الجاد والمستمر لتحسين موقفها في الأسواق ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين ولكي تكون المنظمات في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل لا بد لها أن تكون قادرة على التميز والتجديد بشكل دائم ومستمر من خلال ابتكار منتجات أو عمليات انتاج جديدة أو تطوير المنتجات وتحسين عمليات الإنتاج الحالية.

2. **أهمية الاداء المتميز:** لقد احتل الاداء المتميز أهمية حاسمة في الفكر التنظيمي تبرز بالآتي:
- وتحدد أهمية الاداء المتميز من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية والتي يتوجب على المنظمة التي تسعى لبلوغ مستوى التميز في أدائها أن تأخذها بالاعتبار وهي (Abu Drees, 2005: 16):
- أ. إن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة معينة أو منظمة دون أخرى بل أن التميز متاح للجميع.

- ب. إن القوة في المستقبل سوف تصبح بيد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
- ج. الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية، فمن لا يستطيع أن يتميز داخلياً يستحيل أن يتميز عالمياً.
- د. الاداء المتميز يكون متكامللاً لا يتجزأ.
- هـ. إن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدى قصير يمكن أن يكون طريقاً سريعاً للفشل في حين يرى (Al-Jubouri, 2012: 77) أن أهمية الاداء المتميز تتركز بالآتي:

- أ. تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
 ب. ايجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن.
 ج. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.
 د. الحفاظ على الزبائن وارضائهم.
 هـ. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 و. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارة والاقسام.
 ز. تحسين جودة المخرجات.
 ح. تعلم اتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق لأعلى المشاعر.

3. اوجه الاختلاف بين الاداء المتميز والأداء التقليدي (نلاحظ الجدول رقم 3)

الجدول (3): الاختلاف بين خصائص شركات الأداء المتميز وخصائص شركات الاداء التقليدي

ت	منظمات الاداء المتميز	منظمات الاداء التقليدي
1	تركز على الزبائن	داخلية التركيز
2	ذات هيكلية مركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية ومنظمة ذاتيا
3	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق فرق العمل	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الادارة
4	الوظائف واسعة والموظفين متعددي المهارات	ذات تخصصات ووظائف محددة بدقة
5	توجد طرق متعددة لتحقيق نفس المستوى المطلوب للأداء	اعتماد المعيارية في الاداء
6	هيمنة الحد الأدنى من القواعد اما القيم العقلانية فهي المتحكمة بالسلوك	ذات سياسات منتظمة والقيام بالوظائف حسب اللوائح
7	تحدد صلاحيات الاقسام من خلال العلاقة الداخلية بين المهام	تحدد صلاحيات الاقسام من خلال تشابه الوظائف
8	تركيز التدريب على التطوير الشامل للموظف	يركز التدريب على المهارات الفنية فقط
9	تستند المكافأة على المساهمات في فاعلية الفريق	تستند على الاداء الفردي للموظف
10	النظر الى الموظفين على انهم شركاء	النظر الى الموظفين على انهم ادوات بيد الادارة
11	نمط معيشة الموظفين هي من الامور المهمة والملزمة	يتم تقبل الموظفين غير السعداء على انهم جزء من الحياة ومكمل لها

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على المصادر التي ذكرت.

4. أساليب ومعوقات تحقيق ثقافة الأداء المتميز: تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق رغبات الزبائن وبالتالي تحد من قدرتها على التميز، وبالرغم من كثرة هذه المعوقات فقد صنفها (Al-Ruwaishidi, 2005: 63) ضمن مجموعتين هما:

1. مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن للأفراد السيطرة عليها، ولقد ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للأداء المتميز والتي غالباً ما تتمثل بالحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة للتغيير والانجذاب للتعقيد وإن عدم توافر هذه العوامل يعد عائقاً أمام الأفراد الراغبين بتحقيق الأداء المتميز.
2. مجموعة العوامل المنظمية: وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة ولا دخل للأفراد في إيجادها ومن أبرزها:
 - أ. البيئة البيروقراطية: تتسم البيئة البيروقراطية بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الإدارية، كما أنها بطيئة الحركة وتعمل على إخراج الأفراد المتميزين من المنظمة بأسرع من جذبهم إليها، فالمبتكرون لا يمكن أن ينجحوا فيها لأنها شديدة المركزية.
 - ب. القوانين والتعليمات: تعد القوانين والتعليمات وسائل وليست غايات، لذا فإن الرقابة الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تفيد الأفراد بالشكليات من دون الاهتمام بمدى مساهمتهم بتحقيق الهدف منها.

وقد حدد (Al-Mashhadani, 2012: 58) مجموعة أخرى من المعوقات تتمثل بالآتي:

1. غياب الرؤية الواضحة للمنظمة.
 2. الإدارة البيروقراطية.
 3. القيادة التقليدية.
 4. نقص التمويل والدعم المالي.
 5. عدم الاهتمام برضا الزبائن وكسب ولائهم.
 6. إهمال الأشخاص المبدعين والموهوبين.
- ابعاد الاداء المتميز:** حسب رأي كل من (Dawood, 2022: 123) (Youssef, 2005: 67) (Zayed, 2009: 6):

1. **مستوى الرضا عن العمل:** يتمثل مفهوم رضا عن العمل في الجهود التي تبذلها المؤسسات المصرفية المختلفة لكسب رضا العاملين والزبائن، من خلال تقديم سلع خدمات وحوافز مادية أو خدمات مهمة حسب المعايير المناسبة لمتطلباتهم واحتياجاتهم، وتحول دون الاستحواذ عليهم من قبل الشركات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق بيع الخدمات المصرفية للزبائن بأسعار معقولة ضمن صفات ذات جودة مناسبة، ويعتبر رضا العاملين من المفاهيم التسويقية التي تقيس مدى مطابقة الخدمات واستراتيجيات التحفيز التي يتوقعها الزبون الداخلي (العاملين) ان علاقة رضا الموظفين برضا الزبائن توجد علاقة وثيقة بين رضا الزبائن ورضا الموظفين عن العمل في المؤسسة المالية، حيث إن حصول الموظف على كامل حقوقه المادية والمعنوية يزيد من حبه لوظيفته وولائه لعمله، ويزيد كذلك من دافعيته للعمل، مما ينعكس إيجاباً على أداءه المهني وإنتاجيته الكمية والنوعية، ويزيد من رضا الزبائن عن هذه المخرجات.
2. **مستوى إنتاجية العمل:** معرفة مستوى الإنتاجية له العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها العاملين في المؤسسة المالية؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الموظف، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أن لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المؤسسة المالية نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق. آثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على

العاملين، والمصرف وحسب؛ بل تطل الدولة أيضاً، إذ ستصير هذه الأخيرة رقماً صعباً في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتتحسن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع، وسيادة الأمن، والسلام بشكل كبير، ولعلّ الدول الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، والالتفات إلى بناء العاملين، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك.

3. **مستوى الابداع في العمل:** يتعلق الابداع بوضع الافكار موضع التنفيذ على شكل عملية او تقديم خدمة أو سلعة، وان الابداع هو نقطة بداية الابتكار، وإن القوى الدافعة للإبداع في العمل كي يتميز هو:

❖ معدلات تغيير سريعة في البيئة التنافسية.

❖ منافسة مفرطة

❖ تنامي الشعور بالجودة.

4. **الكفاءة والفاعلية:** تتحدد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويمكن قياسها من خلال كمية المدخلات المستخدمة على المخرجات، وتستطيع المنظمات أن تكون أكثر كفاءة من خلال انتاج كميات كبيرة من السلع والخدمات كاستخدام (اقتصاديات الحجم، منحني التعلم، نظام الانتاج الآني أو الفوري) لغرض تخفيض التكاليف ورفع مستوى الانتاج المطلوب. كذلك تستطيع أن تحقق مستوى عالٍ من الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها. إن التميز رهينة توفر المهارات والقدرات البشرية لغرض رفع مستوى الانتاج وزيادة معدل الكفاءة والفاعلية مما يسهم في بقاء المصرف أو المنظمة مدة أطول.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

سيتم توضيح مفصل للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، أنصب اهتمام البحث في عرض نتائج الإجابات على أسئلة قائمة الفحص، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج البحث بالاعتماد على أسلوب إحصائي (التحليل الوصفي) باستخراج التكرارات والأوساط الحسابية والنسب المئوية لمدى مطابقة المتغيرات الفرعية مع واقع المصارف محل البحث، وحجم الفجوة، من خلال الإجابات على قائمة الفحص تم استخدام قائمة فحص ضمن مقياس ليكرت الثلاثي (مطبق كلياً، مطبق جزئياً، غير متحقق) والأوزان المقابلة لها (1، 2، 3) على التوالي وبذلك يكون متوسط المقياس المعتمد للمقارنة يساوي (2) أي متحقق جزئياً، وكما موضح لاحقاً. ومن خلال المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية لمعظم الأقسام والشعب والوحدات في الشركة محل البحث والاطلاع على طبيعة الأعمال الخاصة بكل منهما تم جمع المعلومات من المستويات العليا أي قصد الباحث المستويات العليا لغرض جمع المعلومات من خلال المقابلة معهم، أخذت عينة قصدية تمثلت مدير قسم وشعبة ذوي خبرة في مجتمع البحث، لغرض الحصول على إجابات واقعية لملي قائمة الفحص، حيث شُرحت مضامين الأسئلة الخاصة بقائمة الفحص لتوضيح فقراتها، كما قصدت تلك المضامين مرة أخرى بعد شهر تقريباً بتوجيه أسئلة غير مباشرة واستفسارات تتعلق بذات القائمة دون الإشارة إليها للتأكد من واقعية الإجابات، حتى خرجت قائمة الفحص بالإجابات النهائية التي تتوافق مع الواقع، وفيما يأتي تحليل لنتائج قائمة الفحص:

أولاً. وصف متغير التصنيع بالاستجابة السريعة: تم قياس هذا المتغير من خلال أربع عشرة فقرة وفق مقياس ليكرت الثلاثي إذ تبين أن الوسط الحسابي المرجح لمتغير التصنيع بالاستجابة السريعة

قد بلغ (2.29) وبنسبة مطابقة (76.19) وهي عالية إلى حد ما لأن حجم الفجوة أيضا عالي والتي بلغت نسبتها (23.81) رغم حجم الفجوة إلا أن الشركة لها رغبة شديدة في بتحسين الكفاءة لغرض تخفيض المهلة الزمنية كذلك تقوم الشركة بتشجيع زبائننا لشراء السلع المنتجة بكميات كبيرة من خلال تقديم سياسات تخفيض الاسعار وخصم الكمية، كذلك لدى الشركة قدرة على الاستثمار في مشاريع ومنتجات عالية التقنية، لكن هذا لا يخلو من أن الشركة لديها بعض نقاط الضعف وهو لا يمكن تطبيق (QRM) من خلال تشكيل فرق العمل ضمن كل قسم في الشركة وهذا يشكل عبء، كذلك تحتاج الشركة إلى اعداد برامج تدريبية لغرض فهم موضوع الاستجابة السريعة وماهي متطلباته وهذه النتائج موضح بالجدول أدناه: أجريت الحسابات بالطريقة الآتية: (AI-

Shammari, 2015: 173) (Al-Khatib, et al., 2013: 349)

$$2.29 = \frac{29}{13} = \frac{(1*1)+(8*2)+(4*3)}{1+8+4} = \frac{\text{مجموع(الوزن} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{الوسط الحسابي المرجح}$$

$$\%76.19 = 74.35 = \frac{2}{3} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى درجة في المقياس}}$$

حجم الفجوة = (1- النسبة المئوية لمدى المطابقة)

$$(4) = (1-76.19\%) = 23.81\%$$

الجدول (4): يوضح قائمة الفحص التصنيع بالاستجابة السريعة

ت	الفقرة	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
1.	يعمل جميع العاملون بجهد أكبر وساعات اطول من اجل انجاز العمل بأقل ما يمكن من الوقت		*	
2.	يجب ان يعمل الجميع طوال الوقت المخصص لهم من اجل انجاز العمل باسرع وقت		*	
3.	تقوم الشركة بتحسين الكفاءة لغرض تخفيض المهلة الزمنية	*		
4.	يجب اعطاء اهمية لاداء التسليم بالوقت المحدد من قبل جميع الاقسام وكذلك المجهزين	*		
5.	يساعد نظام التخطيط للاحتياجات من المواد الصناعية (MRP) عند استخدامه في تخفيض المهل الزمنية		*	
6.	تقوم الشركة بالتفاوض مع المجهزين (للمنتجات ذات المهل الزمنية الطويلة) على خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة		*	
7.	تقوم الشركة بتشجيع زبائننا لشراء السلع المنتجة بكميات كبيرة من خلال تقديم سياسات تخفيض الاسعار وخصم الكمية	*		

ت	الفقرة	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
8.	يمكن تطبيق (QRM) من خلال تشكيل فرق العمل ضمن كل قسم في الشركة			*
9.	ان سبب تطبيق (QRM) في الشركة هو امكانية فرض سعر اعلى للأعمال المستعجلة		*	
10.	يتطلب التطبيق الكفاء لنظام الـ (QRM) استثمارات عالية في التقنيات	*		
11.	نفذت الشركة تغييرات في تطوير او تصنيع السلع قد وصى بها أحد الزبائن او الجهات المتعاقدة		*	
12.	هناك ادلة واضحة على ان الشركة تقوم بالتحسينات المستمرة على عمليات الانتاج والسلع المنتجة	*		
13.	يشعر العاملون بأنهم جزء من الفريق الذي يعمل معا من اجل انتاج خالي من العيوب		*	
14.	ان مستوى التدريب كافية لاكتساب العاملين المهارات الحديثة وتطبيقها في الشركة		*	
	الاوزان	3	2	1
	التكرارات	5	8	1
	النتيجة	15	16	1
	الوسط الحسابي المرجح	2.29		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	76.19%		
	حجم الفجوة	23.81		

المصدر اعداد الباحثين.

ثانياً. البيانات الخاصة بأبعاد الاداء المتميز للشركة: يمكن أن نحدد مفهومنا للأداء المتميز Excellent performance: هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به الكلية والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الكلية وقدرتها على التكيف مع البيئة، ومن أبعاد الأداء المتميز التي سيتم اعتمادها في هذه البحث هي (درجة الرضى عن العمل، مستوى الابداع في العمل، الانتاجية في العمل، الكفاءة والفاعلية):

1. درجة الرضى عن العمل: توضح نتائج الجدول رقم (5) بأن "درجة الرضا عن العمل" قد حصل على وسط حسابي مرجح (2.8) وهو قريب إلى متحقق كلياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (93.3%) وإن حجم الفجوة (6.7%) وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للشركة، وهذا يشير إلى درجة الارتياح الموظفين في الشركة. وكذلك يشير إلى أن تتصف سياسات الشركة برعاية الموظفين في جميع المستويات التنظيمية. كذلك يشعر الموظفين بتظافر جهودهم لتحسين مستويات الأداء عالية.

لذا فالرضى عن العمل من العوامل الاساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فعدم الرضى الوظيفي وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل. نلاحظ الجدول رقم (5)

الجدول (5): يوضح قائمة الفحص درجة الرضى عن العمل

ت	درجة الرضى عن العمل	متحقق كلياً *	متحقق جزئياً *	غير متحقق
1	يمنح عملك في الشركة الشعور بالثقة بالنفس.	*		
2	يشعر المنتسبون بالارتياح للطريقة التي تبديها الشركة لحل مشاكل الموظفين ذات العلاقة بأدائهم.		*	
3	يشعر الموظفون بتظافر جهودهم لتحسين مستويات الأداء العمل.	*		
4	تتصف سياسات الشركة برعاية الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.	*		
5	الرضى عن العمل يدفع الموظفين بالقيام بواجباتهم حتى لو كانوا متعبين.	*		
	الاوزان	3	2	1
	التكرارات	4	1	0
	النتيجة	12	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.8		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	93.3		
	حجم الفجوة	6.7		

المصدر اعداد الباحثين.

2. مستوى الابداع في العمل: تشير نتائج الجدول رقم (6) بأن "مستوى الابداع في العمل" قد حصلت على وسط حسابي مرجح (2.6) وهو قريب الى متحقق كلياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (86.7%) وإن حجم الفجوة (13.3%) وهي نسبة لا بأس بها بالنسبة للشركة، وهذا يشير إلى درجة ابداع الموظفين في الشركة. ويشير إلى تشجع الشركة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم، كذلك أن روح المجازفة لدى الموظفين تثير الحماس لتقديم الآراء الجديدة والمبدعة لأفاده الشركة. لذا يشكل الابداع أهم رهانات المستقبل ويعد مورداً استراتيجياً وعاملاً مميزاً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما يدعم الابداع قوة أي شركة في تميزه عن الشركات المحلية الأخرى مثل شركة الصناعات الكهربائية ولكونه يعد من أرقى أشكال النشاط والفعل الانساني. نلاحظ الجدول رقم (6)

الجدول (6): يوضح قائمة الفحص مستوى الابداع في العمل

ت	مستوى الابداع في العمل	متحقق كلياً *	متحقق جزئياً *	غير متحقق
1	تستطيع الشركة البت والحسم في المواقف التي تواجه الموظفين بفترة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة.		*	
2	لدى الشركة القدرة على تفسير الاتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.		*	
3	لدى الشركة الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية سعياً لإحداث التطوير والتقدم في الشركة.	*		

ت	مستوى الابداع في العمل	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
4	ان روح المجازفة لدى الموظفين تثير الحماس لتقديم الآراء الجديدة والمبدعة لأفاده الشركة.	*		
5	تشجع الشركة الموظفين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	*		
	الاوزان	3	2	1
	التكرارات	3	2	0
	النتيجة	9	4	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.6		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	86.7		
	حجم الفجوة	13.3		

المصدر اعداد الباحثين.

3. **انتاجية العمل في الشركة:** توضح نتائج الجدول رقم (7) بأن "انتاجية العمل في الشركة" حصل على معدل (2.67) أي بين متحقق قريب الى متحقق كلياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (88.9%) وحجم الفجوة (11.1 %) وهي نسبة قليلة بالنسبة للشركة، لكن لا بد من معالجة القصور، فمن خلال إستراتيجية ملائمة وفعالة في بعض أقسام وشعب الشركة وذلك عندما يستخدم التجنب بدلاً مؤقتاً، أو بناء علاقات جيدة بين الأقسام والعمل كفريق واحد يسهم في بناء رأس مال نفسي ايجابي يؤدي إلى الرضا لكل الأطراف العمل ومن ثم سيسهم في سلوك ابداعي ايجابي عند العاملين والذي بدوره يزيد من انتاجية بالعمل داخل الشركة كذلك لدى الشركة الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية سواء كانت الكترونية أو حضورية سعياً لإحداث التطوير والتقدم في الشركة كذلك على الشركة التشجيع على بناء علاقات العمل الجيدة التي تدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لزيادة الإنتاجية في العمل، والجدول أدناه يوضح نتائج قائمة الفحص لبعث انتاجية العمل في الشركة. نلاحظ الجدول رقم (7)

الجدول (7): قائمة فحص لبعث انتاجية العمل في الشركة

ت	انتاجية العمل في الشركة	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
1	الصراعات المستمرة داخل الشركة يؤثر غالباً في إمكانية تحسين انتاجية العمل.		*	
2	علاقات العمل الجيدة تدفع الموظفين إلى بذل جهود أكبر لزيادة الإنتاجية في العمل.	*		
3	كثرة الخلافات وعدم قدرة الشركة على حلها يضعف من الأداء ويقلل من إنتاجية الموظفين.		*	
4	قلة الرواتب والامتيازات التي يحصل عليها الموظفين تجعلهم لا يبذلوا جهوداً كبيرة لزيادة الإنتاجية.	*		
5	ممارسة التخصص في العمل يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين.	*		

ت	انتاجية العمل في الشركة	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
6	زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراك الموظفين بدورات تدريبية في مجال عملهم سوف يزيد من الإنتاجية.	*		
	الأوزان	3	2	1
	التكرارات	4	2	0
	النتيجة	12	4	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.67		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	88.9		
	حجم الفجوة	11.1		

المصدر اعداد الباحثين.

4. **الكفاءة والفاعلية:** إن الفاعلية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة لذا ترتبط الفاعلية بالقيادة أما الكفاءة ترتبط بالإدارة. لذا توضح نتائج الجدول رقم (8) بأن "الكفاءة والفاعلية" حصلت على معدل (2.4) أي بين متحقق جزئياً إلى متحقق كلياً وإن النسبة المئوية لمدى المطابقة هي (80.0%) وحجم الفجوة (20.0%) وهي نسبة قليلة بالنسبة لشركة الزوراء، رغم ذلك لا بد من معالجة القصور، لذا لا بد من أن تعمل الشركة بصورة مستمرة على تقييم الخطط والأنشطة المنفذة لتحديد الانحرافات. كذلك تتابع الشركة أداء موظفيها وتعتمد على النتائج كتغذية عكسية لتطوير مدخلاتها. بالإضافة يتم متابعة تقارير العمل ونسب الانجاز من قبل الإدارة في الشركة نلاحظ الجدول رقم (8).

الجدول (8): قائمة فحص لبعء الكفاءة والفاعلية

ت	الكفاءة والفاعلية	متحقق كلياً	متحقق جزئياً	غير متحقق
1	تعمل الشركة بصورة مستمرة على تقييم الخطط والأنشطة المنفذة لتحديد الانحرافات.	*		
2	تتابع الشركة أداء موظفيها وتعتمد على النتائج كتغذية عكسية لتطوير مدخلاتها.	*		
3	يتم متابعة تقارير العمل ونسب الانجاز من قبل الإدارة العليا للشركة	*		
4	تحرص الشركة على تحقيق الاهداف الموضوعية بدقة.		*	
5	تستطيع الشركة تحقيق اهدافها ضمن الوقت المقرر لها.			*
	الأوزان	3	2	1
	التكرارات	3	1	1
	النتيجة	9	2	1
	الوسط الحسابي المرجح	2.4		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	80.0		
	حجم الفجوة	20.0		

المصدر اعداد الباحثين.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. لدى الشركة توظيف أفضل في تحديد الفترات الزمنية بين طلبية وأخرى وهذا واضح من خلال وجود مهارة عالية لدى العاملين في الخطوط الإنتاجية وفي قسم الإنتاج.
2. يوجد التزام عال من قبل المجهزين في تسليم الطلبية للشركة في الوقت المحدد كذلك حين يطلب قسم الإنتاج من الأقسام الأخرى انجاز المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لسرعة الاستجابة في انجاز العمل.
3. يوجد توظيف ضعيف لفرق العمل في الشركة عند استخدامها في تقليل الجهد ووقت الانتظار للطلبية.
4. لدى الشركة استثمارات عالية وقدرة في توظيف الأموال لشراء تقنيات عالية الجودة لغرض تحسين الإنتاج ولدى الشركة تحسينات مستمرة في العمل لمواكبة التطورات في السوق وفي المنتجات.
5. يوجد توظيف جيد من قبل الشركة في سياستها للمحافظة على العاملين وتقليل دورانهم.
6. يوجد تحفيز وتوجيه من قبل الشركة للعاملين لغرض انجاز العمل المكلفين به من خلال تشجيعهم على الابتعاد عن الروتين في العمل وتقديم الأفكار الإبداعية.

ثانياً. التوصيات:

1. تعزيز دور الإدارة العليا في توجيه المسؤولين في تحديد فترات الانتظار بين طلبية وأخرى.
2. توطيد علاقات جيدة مع المجهزين لغرض أن يكون هناك توقيت محدد للتسليم الدفعات والطلبية من المواد.
3. توظيف فرق العمل وجماعات العمل بين الأقسام لغرض تقسيم المهام لإنجاز العمل من خلال قدرتهم على صنع القرار الريادي لحل المشكلات التي تواجههم وتحديد الوقت المحدد للانتظار والتسليم.
4. توظيف الاستثمارات في تقنيات عالية الجودة لغرض زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات لزيادة الحصة السوقية والحصول على ميزة تنافسية في السوق العراقية.
5. تعزيز دور الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية في الاهتمام بالعاملين في مجال الصحة والمخصصات المالية لزيادة انتماء وولاء العاملين للشركة.
6. زيادة تحفيز العاملين نحو العمل وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم وجعل العاملين يقدمون أفكار إبداعية لتحسين المنتجات.

المصادر: References

1. Suri, R., (2010), It's About Time: The Competitive Advantage of Quick Response Manufacturing. Productivity Press, New York.
2. Pyrek, R., (2010), Quick Response Manufacturing Description. Journal of Economics, 2(16), 109-115.
3. Gomez, F., & Filho, M. G., (2016), Complementing Lean with Quick Response Manufacturing: Case Studies. Journal of Advanced Manufacturing Technology, 90(3), 1897-1910.
4. Nelfiyanti, N., & Mohamed, N. M. Z. N., (2020), Quick Response Manufacturing and Ergonomic Consequences in Manufacturing Environment. Journal of Material Science and Engineering, 788(1), 1-10.

5. Cynthia, L. Istook., (2000), Rapidero to Typing in The Textile & Apparel Industry: Alpilot Project. Journal of Technology and Manufacturing, 1(1), 1-14.
6. AL-Hafidh, Ali. Abdul Sattr. Abdul Jabbar., (2018), on The Influence of Knowledge Integration Mechanisms on Quick Response Manufacturing in Supply Chain: Case Study, Views of Doctors in Mosul Hospitals. Journal of Supply Chain Management, 7(5), 732-746.
7. Filho, M. G., Gilerto, M. A., Riezebos, J., Vandaele, N., & Miller, D. G. G., (2017), The Application of Quick Response Manufacturing Practices in Barazil, Europ, and USA: An Exploratory Study, Journal of Production Economics, 193(3), 437-448.
8. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A., (2016), Organizational Structure. Journal of Social and Behavioral Sciences, 320(12), 455-462.
9. Okafor, N. Ch., Agbaeze, E. K., & Obi-Anike, H.O., (2017), Effect of Organizational Structure on Performance of Selected Manufacturing Companies in Enugu State Nigeria. Journal Of Business & Management.
10. Adane, Tigist. Fetene., (2018), Manufacturing Dynamics and Performance Evaluation, Phd Dissertation Submitted, KTH Royal Institute of Technology Department of Production Engineering Manufacturing and Metrology Systems Stockholm, Sweden.
11. Wheleu, Thomas L., & Hunger, David., strategic management and business policy: Achieving sustainability international edition, 12th edition, pearson education, Inc, upper saddle river, New jersey, usa, 2010.
12. Glunk, u., & wilderom, c., organizational effectiveness, 2000.
13. Pakwihok, somawtha, Achieving superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of the land. doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national institute of development Administration, Thailand, 2010.
14. Abu Drees, Mohamed (2005), Prospects in Organizational Behavior, Symposium on Socialist Management and Prospects for its Development in the Arab World, Cairo - Egypt.
15. Al-Jubouri, Hadeer Khayoun Ashour (2012), The Impact of Marketing Knowledge and Competitive Intelligence in Achieving Outstanding Performance, an analytical comparative study of the opinions of a sample of Iraqi governmental and private bank managers, Master's thesis in Banking and Financial Sciences, College of Administration and Economics/University of Karbala.
16. Al-Ruwaishidi, Hussam Ali Muhaibis (2009), Adopting the standards of international quality awards to achieve outstanding performance, Master's thesis in Public Administration Sciences, University of Baghdad/College of Administration and Economics.
17. Al-Mashhadani, Amna Abdul-Karim (2012), Human capital and the promotion of a culture of outstanding performance and its impact on organizational standing," a master's thesis in public administration sciences, Baghdad/College of Administration and Economics.

18. Zayed, Adel Mohamed (2009), Outstanding Organizational Performance, the Path to the Future Organization, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.
19. Kazem, Nebras Jassim, Kazem, Shaima Mahdi, Dawood Fadila Salman (2022) "The Outstanding Performance of Banking Service According to Electronic Management," Applied Research in a Sample of Private Banks, Conference of the Higher Institute for Financial and Accounting Studies.
20. Youssef, Bassam Abdel Rahman, (2005), The Impact of Information Technology and Intellectual Capital on Achieving Outstanding Performance, An Exploratory Study in a Sample of Faculties, University of Mosul, PhD thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul.
21. Al-Khatib, Samir, Al-Shammari, Zahra Abd Muhammad, (2013), Designing a checklist for evaluating comprehensive production maintenance in industrial companies, an applied study in the General Company for Electrical Industries, Journal of the University College of Economic Sciences, Issue thirty-five.
22. Al-Shammari, Aseel Ali Mezher, (2015), Evaluation of the broad delivery system according to the supply chain strategies and the manufacturing system by rapid response using the simulation method-a case study in the global fee company for office and home furniture, a doctoral thesis in business administration, College of Administration and Economics / University of Basra.