

تصميم المنتجات في ضوء مبادئ الإدارة الرشيدة لدعم التنافسية في السوق المصري products design within the principles of lean management to support competitiveness in the Egyptian market

أ.د/ محمود عبد النبي محمد أحمد

أستاذ بقسم المنتجات المعدنية والحلي - كلية الفنون التطبيقية- جامعة حلون

Prof.Dr. Mahmoud Abd El-Nabi Muhammad

Professor, Department of metal products and jewelry - Faculty of applied arts, Helwan
university

mahmoudahmad1964@gmail.com

م.د/ أحمد زكي

مدرس بقسم المنتجات المعدنية والحلي - كلية الفنون التطبيقية- جامعة حلون

Dr. Ahmed Zaki

Lecturer, Department of metal products and jewelry - Faculty of applied arts, Helwan
university

A_zaky77@yahoo.com

الباحثة/ سلمى محمد أبوزيد

مصمم حر

Researcher.Salma Muhammad Abozaid

Freelance designer

eng_a_atia@yahoo.com

ملخص البحث:

إن أهمية تناول مفهوم الإدارة الرشيدة في تصميم المنتجات، تأتي من كونه منهج علمي يؤثر تطبيقه في محتوى العملية التصميمية، بما ينعكس على إيجاد قيمة للمنتج بما يلبي احتياجات المستخدم و يحقق ميزة تنافسية . وهذا ما ينقل المصمم إلى مستويات أكثر إتقاناً في إدارة العملية التصميمية، و يحقق أبعاد أكثر اتساعاً في البيئة التسويقية والاقتصادية مما يحقق التوافق والتلاؤم مع المقومات الشكلية والثقافية والسلوكية وكذلك الكفاءات المتوقعة من المنتج في بيئة الاستخدام لدى المستخدم.

وتعد الإدارة هي الركيزة الأساسية في أي عمل أو مشروع و حتى في الأعمال التي يتناولها المصمم ، لكي يحقق صياغة شكلية و وظيفية بما يناسب احتياجات أغلب المستخدمين و لذلك أصبحت المعرفة الدقيقة باحتياجات المستخدم و تلبية متطلباته هي الأساس الاستراتيجي للتنافسية ، فمن المنظور التنظيمي فإن الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال أفراد وموارد أخرى من خلال تفعيل وظائف الإدارة ، مما يتيح للعاملين والمدراء الضبط والدقة التي تزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول مما يثمر عن ميزة تنافسية في السوق. إذن أصبح هناك ضرورة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تصميم المنتجات بحيث توفر الوصول لجميع متطلبات المستخدمين بجميع فئاتهم، عن طريق المنشآت الصناعية وحدها أو بمشاركة المستخدم في العملية التصميمية بحيث يحقق احتياجاته بأقل تكلفة ممكنة، مع الالتزام بتحسين وتبسيط الحل التصميمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة ، التنافسية ، السوق

Abstract :

The importance of studying the concept of lean management in product design comes from the fact that it is a scientific approach whose application affects the content of the design process, which is reflected in the creation of value for the product that meets the user's needs and achieves a competitive advantage. This is what moves the designer to more proficient levels in managing the design process, and achieves broader dimensions in the marketing and economic environment, which achieves compatibility with the formal, cultural and behavioral components, as well as the competencies expected from the product in the user's environment. Management is the most important basic in any business or project, even in the designer work in order to achieve a formal and functional formulation that suits the needs of most users. Therefore, accurate knowledge of the user's needs and meeting his requirements has become the strategic basis for competitiveness. At organizational perspective, management is an achievement. Organizational goals through individuals and other resources by activating management functions, which allows workers and managers to control and precision that increases the quality of outputs and thus we obtain more effectiveness in working with the same effort expended, which results in a competitive advantage in the market.

So it is become a necessity to apply lean management principles in designing products so that they provide access to all requirements of users of all categories, through industrial facilities alone or with the user's participation in the design process so that he achieves his needs at the lowest possible cost, with a commitment to improving and simplifying the design solution.

Key words :Lean Management, Competitiveness , Market .

المقدمة: Introduction

تتسم بيئة التصميم في العصر الحالي بالسرعة و التنبؤ، نتيجة التغير المستمر في الأحداث المحيطة بها، مما يفرض ضرورة القيام بإجراءات تغيرات سريعة ومستمرة بهدف الاستجابة لتلك الأحداث والتغيرات، والتكيف مع الأوضاع و المتطلبات الجديدة بما يعزز موقفها التنافسي؛ لذا يحتم ذلك على المصممين و المنشآت اللجوء إلى تفعيل قدرتها التنافسية من خلال منتجاتها التي تعد أفضل وسيلة تستطيع الاعتماد عليها، من خلال تصميم منتجات جديدة وتطوير منتجاتها الحالية و يساهم التصميم الفعال للمنتج بشكل كبير في معرفة سبل الوصول الى النجاح وسبل التطوير الفعال لهذا المنتج، كما يعد التصميم الجيد أحد الأدوات الفعالة التي تدفع المنشأة إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق و تبرز أهمية التصميم في مساهمته في سرعة توصيل المنتج للسوق، فضلا عن الفائدة الأهم وهي قدرة التصميم على إشباع حاجات ورغبات المستخدم حيث تقوم الشركات أو المنشآت بتحديد فرق العمل الخاصة بالتصنيع داخل المنشأة مثل قسم التسويق ، قسم التصنيع ، قسم الجودة مما يساهم في دراسة حاجات المستخدمين و وضع تصميم عن طريق فريق التصميم و إضافة التحسينات المقترحة وصولا للإنتاج و بالتالي سهولة الوصول للسوق بوقت أسرع كما يساعد التصميم في تسهيل عمليات الإنتاج والتصنيع، على سبيل المثال فقد ثبت بعد التجارب التي أجريت أن شركة IBM لصناعة الحاسبات ، أن التصميم الفعال يساهم في تقليل عدد الأجزاء الداخلية في تصنيع الطابعات و من ثم تقليل وقت تركيب هذه الأجزاء و تسهيل عملية التصنيع و تقليل التكلفة و بالتالي وصول المنتج للمستخدم في وقت أقل مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية و هناك العديد من المنظمات الناجحة التي استطاعت أن تميز نفسها وتحقق ميزة

تنافسية عن طريق تصميم منتجاتها بطريقة مبدعة, ومراعاة حاجات ورغبات المستخدمين مما يؤدي إلى تكوين اسم مميز و علامة تجارية عن طريق الإبداع المستمر في تصميم المنتجات .

مشكلة البحث: Research Problem

تظهر مشكلة البحث في :

- هل من الممكن للإدارة الرشيدة تبسيط العمليات داخل العملية التصميمية بما يعود بالمنفعة الاكثر ؟
- كما تظهر في تشتت التصميم بعيدا عن احتياجات المستخدم الحقيقية مما يؤدي لخروج المنتج من المنافسة.

هدف البحث: Research Objective

يهدف البحث إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تصميم المنتجات.

أهمية البحث : Research Importance

تكمن أهمية البحث في :

- الاستفادة من جميع الموارد المتاحة من خلال تحسين العملية التصميمية بناء على توقعات المستخدمين بأقل تكلفة و أعلى جودة مما يؤدي لإضافة ميزة تنافسية في الأسواق .

فروض البحث:

- مبادئ الإدارة الرشيدة التي تركز على احتياجات المستخدم قد تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية أكبر .
- استخدام الإدارة الرشيدة في عمليات التصميم قد يساعد على تقليل الجهد و التكلفة في تصميم المنتج .

منهج البحث: Research Methodology

يقوم البحث على المنهجين :

- الوصفي التحليلي

الإطار النظري:

1- تعريف العملية التصميمية Design Process :

- يمكن تعريف العملية التصميمية بأنها : مجموعة من الخطوات أو الأحداث أو العمليات يتم عملها للحصول على النتيجة المرغوبة و يمكن أن نسميها العملية الصناعية أيضا .
 - أو تعريفها بتعريف آخر و هو : تسلسل من الحلول الإبداعية و الخطوات التي تساعد في حل المشكلة ، يقوم بذلك المصمم بشكل ملائم للمستخدم .
- و تتمثل جودة تصميم المنتجات في اعتبارها الضامن بأن تكون المنتجات ناجحة و في متناول أكبر عدد من المستخدمين باختلاف فئاتهم ، هذا هو الأسلوب الذي يعطي الميزة التنافسية في الأسواق . و لذلك يعد التصميم الجيد مفتاحا جديدا للمعرفة كما يعالج التناقضات المجتمعية بين المستخدمين .
- و لتقييم التصميم أهمية عظمى خصوصا في عالمنا العربي الذي يواجه تحديات عظمى في التطور و التقدم الصناعي مقارنة بالدول الغربية فهذا يعتبر دافع كبير للمصمم بأن يطور منتجات سابقة و يصمم أخرى جديدة عن طريق برامج التصميم

التي أثبتت جدارتها ، و هذا لا يتضمن المنتجات فقط بل الخدمات العامة أيضا مثل (المواصلات - المسارات العامة - دورات المياه - المصاعد)

و لن يتم ذلك إلا عن طريق الاقتناع التام باحتياجات المستخدمين و هي القيمة الأساسية أو الجوهرية للمنتج و ضرورة توفر ميزة تنافسية و العمل الدائم على استخدام المواد الهندسية المتقدمة و كذلك طرق التصميم ، و زيادة الإبداع الفني الذي يهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس و زيادة اعتماد المستخدم على نفسه أثناء استخدام المنتج .

يجب أن يتم ذلك في إطار مناسب للبيئة المحيطة عن طريق توفير :-

- ١-١- فريق للتصميم .
- ١-٢- إدارة ناجحة للتصميم .
- ١-٣- دراسة للمتغيرات البيئية.
- ١-٤- توليد أفكار جديدة و تقييمها.

٢- مفهوم إدارة التصميم (DM) Design Management :

إدارة التصميم أحد تخصصات العمل التي تساعد في تخطي هذه العقبات من خلال استخدام تقنيات إدارة المشاريع و التصميم و التخطيط من أجل التحكم في العمليات و بناء الهيكل التنظيمي لعملية التصميم ، تشمل إدارة التصميم العمليات المستمرة، وقرارات العمل، والاستراتيجيات التي تمكّن من الابتكار وإنشاء منتجات وخدمات واتصالات وبيئات وعلامات تجارية مصممة بفعالية والتي تعزز من جودة حياتنا وتوفر النجاح التنظيمي ، و على مستوى أعمق تسعى إدارة التصميم إلى ربط التصميم والابتكار والتكنولوجيا والإدارة والعملاء لتوفير ميزة تنافسية عبر مراعاة العوامل المختلفة مثل : العوامل الاقتصادية والاجتماعية / الثقافية والبيئية. إنه فن وعلم تمكين التصميم لتعزيز التعاون والتأزر بين "التصميم" و "الأعمال" لتحسين فعالية التصميم.

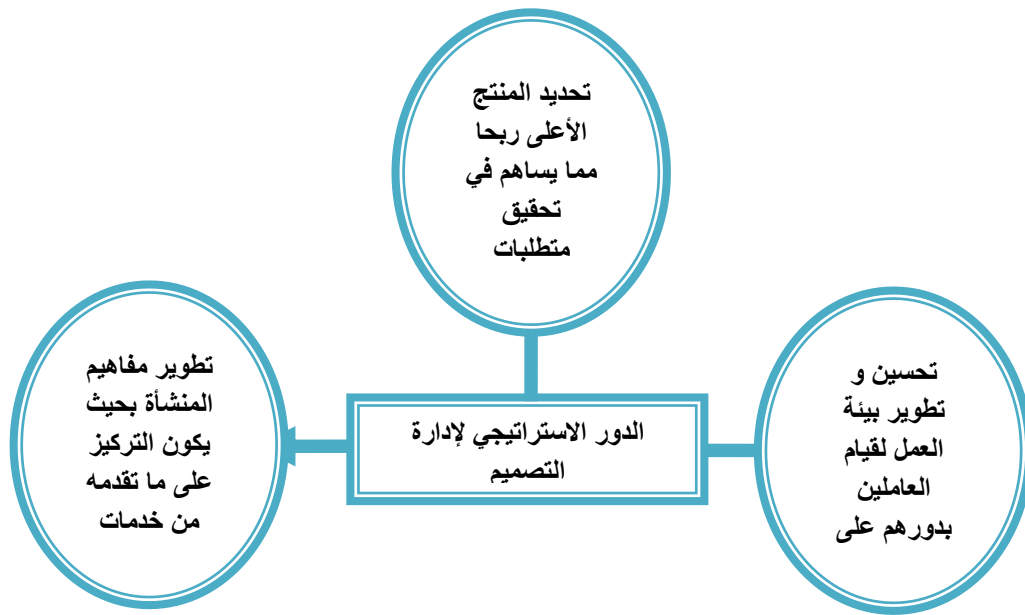
ترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة التصميم بأنها :-

"عملية الاستفادة القصوى من خلال تحقيق التكامل بين متطلبات التصميم و احتياجات السوق و المستخدمين من خلال التخطيط و توزيع المهام مع المراقبة و التقييم في كل مرحلة" . متضمنا ذلك مشاركة المستخدم حيث يجب أن يكون المستخدم مندمجا بشكل صحيح في عملية التصميم .
مما سبق نستنتج أن إدارة التصميم تهدف إلى :-

أولا : الدور التكتيكي لإدارة التصميم يتضمن أنظمة و عمليات التصميم:

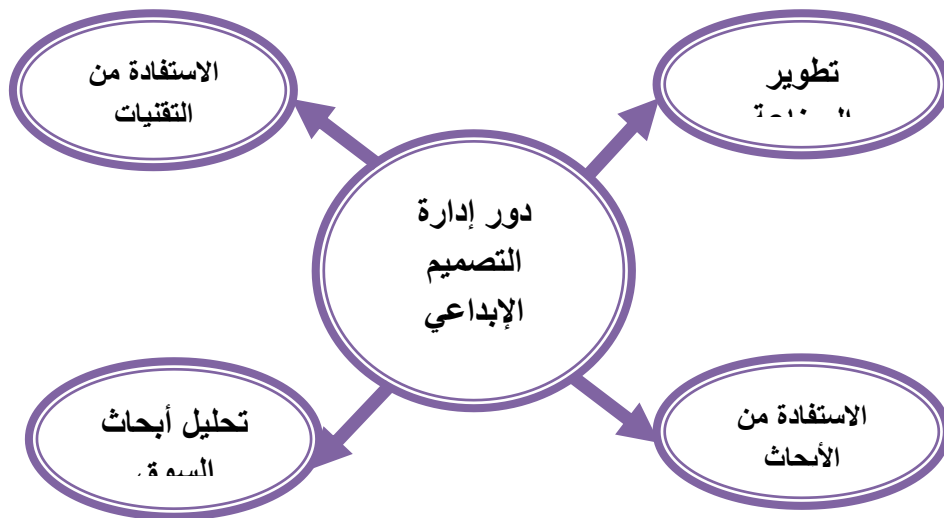
- ٢-١- تحقيق التوافق بين احتياجات المستخدمين و أهداف المنشأة من أجل تحقيق منتجات و خدمات تتميز بالجودة و الكفاءة بالتكلفة المناسبة .
- ٢-٢- البحث المستمر عن حلول جديدة أو مطورة لمشكلات المنتجات والمستخدمين .
- ٢-٣- تحديد هوية مميزة للمنشأة بحيث تساهم في التسويق و تكون لغة تواصل مرئية بين المستخدمين و إدارة المنشأة .

ثانيا : الدور الاستراتيجي له ثلاث محاور :



مخطط (١) من عمل الباحثة يوضح الدور الاستراتيجي لإدارة التصميم

ثالثا : الدور الإبداعي و يغذي أربعة اتجاهات :



مخطط (٢) من عمل الباحثة يوضح الدور الإبداعي لإدارة التصميم

مما سبق نجد أن إدارة التصميم تهدف إلى خلق قيمة للمنتج بما يحقق الميزة التنافسية في التصنيفات العالمية مروراً بجميع مراحل تطور المنشأة و خطوات تغير المنتجات .

٣- تعريف الإدارة الرشيفة Lean Management :

هي مفهوم إدارة الإنتاج وتطوير المنتج والخدمات بما يهدف لخطوة حقيقية لإحداث تغيير دقيق ومتخصص يركز على المستخدم أو العميل (سواء كان منتج أو خدمة مقدمة من المؤسسة) فهي تستخدم البيانات أو المعلومات للتركيز على المستخدم ، كما عرفها كل من البروفيسير james womack / daniel jones / daniel rosa (بأنها الماكينة التي

غيرت العالم) لاعتمادها على التركيز على القيمة الأساسية للمنتج و التخلص من الهادر سواء (الوقت - أو العمليات الانتاجية و التصنيعية - أو المواد الخام - عمليات النقل و التخزين - الأخطاء المتكررة - التغيرات البسيطة الغير مؤثرة في المنتجات) و هو ما يهدف البحث لتطبيقه على العملية التصميمية .

نستخلص أن الإدارة الرشيقة تتجه لتأسيس نظام يخدم العميل بأقل عدد من العمليات الموثوق منها و الناجحة. The

Origins and Evolution of Lean Management System (Łukasz Dekier)

٤- مبادئ الإدارة الرشيقة:

أولاً : تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستخدم.

القيمة هي الفائدة التي سيحصل عليها المستخدم من المنتج وتبرز قيمة المنتج حينما تكون التكلفة مثالية في مقابل ما يتحقق من متطلبات للمستخدم، وتنقسم القيمة لأربع أقسام هي (الفائدة، الرغبة، الثقة، القدرة) .

- فتكون الفائدة بمعنى مدى تقدير ما سيحصل عليه المستخدم في حالة شراؤه لهذا المنتج.

-الرغبة هي رغبة المستخدم في اقتناء منتج ما بغض النظر عن فوائده فتكون رغبة المستخدم هي المتحكم في قيمة المنتج.

- أما الثقة فيقصد بها ثقة المستخدم بالمنتج والمنشأة المصنعة وخدمات ما بعد البيع وجدير بالذكر هنا، ثقة المستخدم بالمصمم الذي قام بتصميم المنتج وهذه أهمية وجود علامة تجارية أو هوية مميزة للمصمم والمنشأة.

- و القدرة تأتي كنتيجة طبيعية بعد توفر القيم السابقة كقدرة المستخدم على تكلفة المنتج(Thomas Brock2022).

ثانياً : تحديد و توضيح قيمة تدفق المنتج:

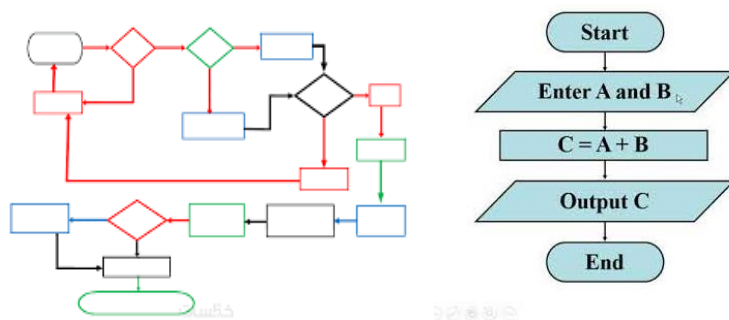
هذا المبدأ يعمل على تحديد بوضوح العمليات الإنتاجية من البدايات الأولية تماماً و حتى مراحل التصنيع المختلفة وحتى التسليم للعميل، حيث أن تحديد القيمة يساهم في تطوير المنتج وتسمى خريطة تدفق المنتج . (J . Sheok m . rother)

(1999، كما في الشكل رقم (٣) :

يقوم ذلك بتوفير عوامل تحقيق السرعة وعدم الخلل في تدفق القيمة، كما يعمل هذا المبدأ على إلغاء الوقت المنتظر للمستخدم لاستلام المنتج حيث أنه يعتبر وقت مهدر و تعمل الخرائط على منع كل العمليات والخطوات التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة للمستخدم ، كما يقدم المنتج نفسه و ليس نموذجاً تجريبي أو نموذج أولي للمستخدم في الوقت المحدد لذلك من خلال أبحاث السوق مع اختلاف أنواع المنتجات : (منتجات نمطية-أو حسب طلب المستخدم -أو منتجات جديدة).

الوظيفة	الرمز
البداية أو النهاية (Terminal)	
الإدخال أو الإخراج (Input/Output)	
معالجة أو عملية (Process)	
اتخاذ قرار (Decision)	
خطوط اتجاه (Flow Lines)	

شكل (٣) يوضح مثال مفاتيح خريطة تدفق المنتج



شكل (٤) يوضح تطبيق لخريطة تدفق منتج بسيط و معقد

ثالثا : السعي للتميز:

يذكر هنري فورد " الشركات التي تنمو بامتلاك التطوير والتحسين لا تموت "، لكن حين تتوقف عن الإبداع و لا تؤمن بالتفوق و التميز و تظل تثابر للإنتاج فقط فإنها تنتهي .إن التصنيع الرشيق يركز على العمليات الإنتاجية بغض النظر عن إدارة الموارد البشرية، و يعتبر هذا هو الفرق الأساسي بين التصنيع الرشيق و خليفته الإدارة الرشيقة. فالإدارة الرشيقة تهتم بالموارد البشرية و فريق العمل من خلال:

- جو عام جيد في بيئة العمل.
- وضع الأهداف للمنشآت أو للتصميم بمعنى (وضوح الهدف منه) و تكون:
 - أ- أهداف طويلة الأجل.
 - ب- أهداف قصيرة الأجل.
- تحديد المهام اليومية وما المكاسب التي سيجنيها من ذلك.
- التواصل مع فريق التصميم من خلال الاجتماعات الدورية لمتابعة:
 - أ- (تحديث البيانات و المعلومات).
 - ب- (مراجعة المهام و أدائها).
 - ت- (حل المشكلات بشكل منتظم).

رابعا : التحرك السليم:

يقصد به أن يسعى المديرون للتحركات الآمنة للعاملين داخل المنشأة، كما يجب مراعاة عدم فرض التزامات مبالغ فيها على العاملين لأن في ذلك إهدار للإمكانات البشرية و هذا يتعارض مع مبادئ الإدارة الرشيقة . من هنا فإن أهم ميزة للإدارة الرشيقة أنها تقدم التواصل بين تقليل التكاليف و تحسين الإنتاج والجودة . حيث أن كل الطاقة والإبداع يكمن في التنظيم من أجل السعي لتحسين وتوسعة القيمة من جانب المستخدم (التكلفة - الوقت المحدد للتسليم - أعمال الصيانة - ضرائب التحسينات و غير ذلك)، وأيضاً لا تتجاهل (التحسينات الداخلية للمصنع - النظافة - العوامل الأرجنومية)، و ذلك للحصول على رضا المستخدم لذلك يجب أن تتعاون كل العوامل و البرامج لخلق قيمة المستخدم _أيها يضيف أكثر مع الأقل with more with less.

٥- اجراءات تصميم منتج بناء على مبادئ الإدارة الرشيقة:

أولاً : بناء على قيمة المنتج للمستخدم يجب الأخذ في الاعتبار أهمية رحلة المستخدم لأنها تساهم في البحث عن الأفكار واكتشاف المنتج كما تساهم أكثر في التعرف على متطلبات المستخدم و المشكلات التي قد تواجهه مما يحقق هدف الإدارة الرشيقة و هو التركيز على المستخدم .

ثانياً : تجهيز مجموعة من الحلول التصميمية مسبقاً لتطوير المنتج وحل المشكلات يخفض من مراحل توليد الأفكار في العمليات التقليدية للتصميم هذه الحلول المسبقة يجب أن تكون سبق تحليلها واختبارها حتى يتم الهدف من الإدارة الرشيقة و هذه الحلول يمكن تقديمها في خطة تدفقية.

ثالثاً : استخدام التطبيقات التكنولوجية و الذكية يساهم في تخفيض مراحل التصميم الورقي و الرقمي و المجسم و مراحل إنتاج نماذج أولية و اختبارها في التصميم التقليدي، حيث يمكننا مواكبة التطور من اختبار النماذج و تعديلها بشكل أسرع و أكثر دقة.

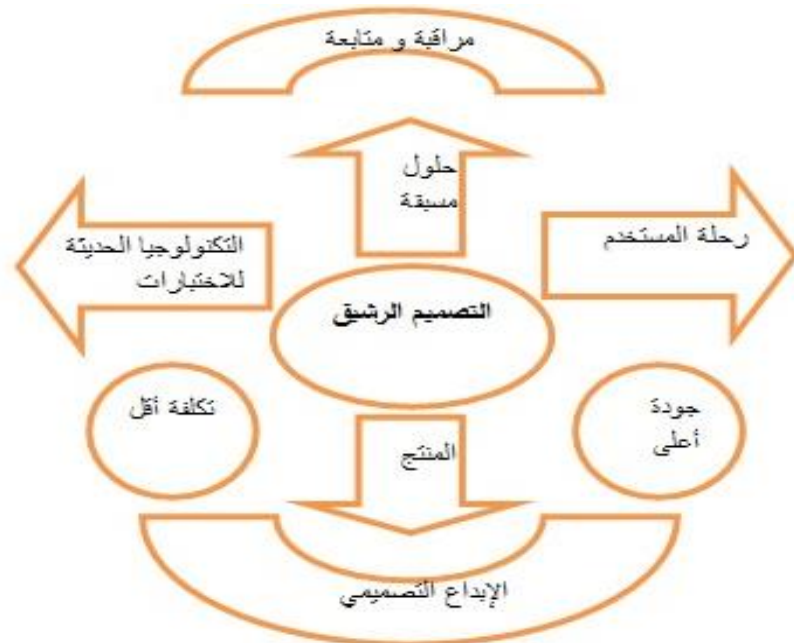
رابعاً : يتحقق الإبداع في التصميم الرشيق من خلال :

- إمكانية استنباط متغيرات شكلية و جمالية للمنتجات، ذات قيمة تفاعلية بين الإنسان و المنتج في نطاق العديد من الاستخدامات (تقليدي - رقمي)

- القدرة على تخفيض وتحديث الإجراءات و التفاصيل المتبعة في مراحل تصميم المنتج .

- الوعي الموضوعي بحالة المستخدم ومتطلباته و توافق حالة التصميم معه مما يساعد على خلق القيمة و يحقق الميزة

التنافسية. (The role of the concept of LEAN management in modern business).



مخطط من عمل الباحثة (٥) يوضح مراحل العملية التصميمية مع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة

٣- مفهوم الميزة التنافسية :

تعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد

عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا

الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

و تعرف أيضا على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس .

١-٣ ركائز تحقيق ميزة تنافسية و وسائل قياسها :

مقياس الأسعار على حسب العملة الرائدة عالميا ، ويؤثر ذلك على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة من جهة المواد الخام ، و الأجزاء المصنعة و طريقة توفيرها (استيراد أم تصنيع) ، و أيضا في قياس و تقييم خطوات العملية التصميمية قبل أخذ القرار

تذكر منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية للقدرة التنافسية التصنيعية : أن مقياس الصرف الحقيقي يعتمد بنسبة كبيرة على سعر المستهلك (و لهذا ستعتمد مبادئ الإدارة الرشيقة على ذلك أيضا) ، و زيادة التكلفة تمثل فقدان في القدرة التنافسية . إذا كانت الأسواق العالمية و تنافسية فيجب أن يكون سعر نفس السلعة ثابت في جميع أنحاء العالم بشرط التداول و يمكن استخدام هذه القاعدة في تقييم الأسعار عند تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تصميم المنتج.

نركز على أن ارتفاع سعر المنتج بسبب الجودة هو ميزة تنافسية و ليس تراجعاً و لهذا ظهر الاحتياج لتطبيق الإدارة الرشيقة للحصول على جودة أعلى بتكلفة أقل . و لهذا تلعب الإدارة الرشيقة دوراً هاماً في إيجاد ميزة نسبية لخلق قدرة تنافسية

٦-٢ : قياس الميزة التنافسية :-

٦-٢-١- المقاييس النوعية:

تتمثل هذه المقاييس على أساس درجة رضا المستخدم من منتجات المنشأة قياساً بالمنافسين الآخرين؛ ويمكن للمستخدم أن يدرك جودة المنتجات المقدمة له من خلال التمييز بين عدد المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي: أ-النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى المستخدم وجوب وجودها في المنتج وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات المستخدمين .

ب- النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها المستخدم عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج- النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنشأة والتي تتطابق مواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها.

٦-٢-٢- المقاييس الكمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنشأة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنشأة في السوق ويتم عبر عدد من المؤشرات نذكر منها:

أ-قياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتبار هذا المقياس في المنشآت التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس حجم المبيعات .

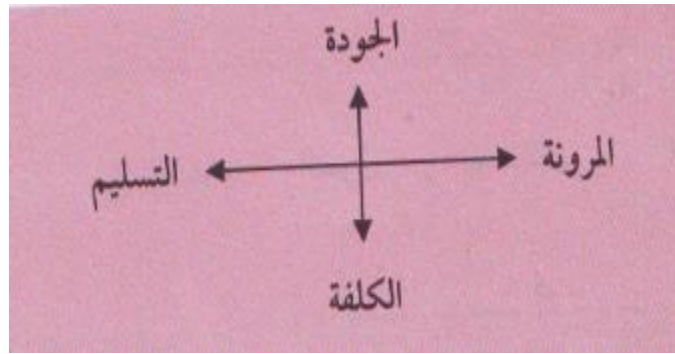
ب- المنتجات الجديدة النسبية: ويعبر عن تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المنشأة السابقة .

ج- تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي قياساً بالمنافسين

د- الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنشأة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما زادت قوة المنشأة في السوق .

هـ- نسبة الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المنشأة .

٣-٦ : أبعاد الميزة التنافسية :-



شكل رقم (٦) يوضح أبعاد الميزة التنافسية من كتاب استراتيجيات التسويق د / ثامر البكري

٦-٣-١- بعد التكلفة:

يرى dibuvorth أنه على أي منشأة أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها و بأن المنشآت التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كالأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها ويبين slackatal بأن التكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للمنشآت المنافسة ويوضح ritzman بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها فضلا عن أنه يجنبنا تخفيض هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة.

ويرى الباحثون أنه يمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح المنشأة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنشآت المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق؛ وإن عدم اهتمام المنشأة بتخفيض تكلفتها قد تكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنتجات والأسواق القائمة.

٦-٣-٢- بعد الجودة:

يذكر heizer and render أن حصول المنشأة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات المستخدمين ورغبتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها وإن الجودة أحد أبعاد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات المستخدمين

٦-٣-٣- بعد المرونة:

يصف dillworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات المستخدمين ويبين taylor بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة بالإضافة للاستجابة لاحتياجات المستخدم، و بما أن المرونة تعني قدرة المنشأة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات؛ فالمستخدم يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

٦-٣-٤- بعد التسليم:

يوضح dragmang أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنشآت في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى المستخدمين بأقصر وقت ممكن، و أشار بأنه يوجد ثلاث أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب المستخدم ووقت الانتظار
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات المستخدمين في الوقت المحدد لهم من قبل المنشأة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج و تقديمه للسوق .

٦-٤-١ مراحل الميزة التنافسية كالتالي :-**٣-٤-١- مرحلة التقديم:**

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من المستخدمين ؛ وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج لما لها من اثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة؛ ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتقرير الميزة التنافسية؛ وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحالات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

٦-٤-٢- مرحلة التبنى:

تعرف الميزة هنا استقرار رئيسيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الفرص هنا أقصى ما يمكن فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية؛ وقد تكون تلك الميزة على هيئة عمليات التصنيع أو التقنيات أو المهارات التسويقية.

٦-٤-٣- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتجه إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنشأة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الفرص

٦-٤-٤- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس حيث تكون المنشأة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق؛ ويؤثر ذلك على خفض حجم المبيعات المتحققة وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما يمتلكه المنشأة وقد تكون بمجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق .

٧- علاقة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بتحقيق ميزة تنافسية :**٧-١ : تحديد قيمة المنتج بالنسبة للمستخدم و الميزة التنافسية**

تتمثل الفكرة العامة هنا في محاولة تجزئة الأنشطة التي تسهم في تكوين قيمة للمنتج من خلال رؤية هذه الأنشطة على أنها سلسلة حلقات مترابطة لا بد من دراستها وتحليلها ضمن استراتيجية التكلفة .

و في ظل المنافسة المتنامية في الأسواق المحلية والدولية لرغبات ومتطلبات المستخدمين وعدم القدرة على السيطرة على اتجاهات السوق كان لابد للمنشآت أن تتبنى نظم مختلفة لإدارة التكلفة في محاولة للسيطرة على السوق ومن هذه النظم كل من نظام التكلفة المستهدفة و إيجاد القيمة إلا أن استخدام أحد هذين النظامين مستقلا لا يؤدي الى السيطرة على الأسواق وتحقيق قيمة للمنتج بصورة فعالة؛ وقد يرجع ذلك إلى أن التكلفة المستهدفة تركز بشكل كبير على المراحل الأولى للتكلفة المرتبطة بوظائف المنتج وهي مرحلتى التخطيط والتصميم ولا تعطى نفس التركيز على المراحل اللاحقة لهاتين المرحلتين وهي الإنتاج والتسويق على الرغم من أن المنشآت تتحمل تكاليف هائلة في هذه المراحل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة مما يؤدي إلى تحقيق خسائر في المدى الطويل، وكذلك عدم حصول الشركات على حصة سوقية كافية لاستمرارها ونموها وتطويرها.

٧-١-١- مفهوم التكلفة المستهدفة كنتيجة لقيمة المنتج لتحقيق ميزة تنافسية :-

يقصد بها تحديد ما قبل حدوثها أي قبل الانتهاء من المنتج بحيث يكون سعر المنتج مقبول لدى المستخدم و من ثم محاولة التحكم بتكلفة المنتج و تكييفها لتلائم رغبات المستخدم .

وتعرف أيضا التكلفة المستهدفة بأنها مدخل يهدف إلى تقديم منتج للسوق بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققا الأرباح المطلوبة. وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج خلال دورة حياة المنتج ابتداء من مرحلة التخطيط والتصميم وحتى البيع .

و يرى الباحثون أن :- (تم كتابة الباحثون بناء على رؤية أ.د محمود عبد النبي المشرف على الرسالة ، على أساس أنها رؤية تخص مؤلفي البحث جميعا) و لا مانع من تغييرها (ترى الباحثة)

التكلفة المستهدفة هي منهج لإدارة التكلفة يستخدم جميع المعلومات المتاحة بهدف مساعدة الإدارة في إنتاج منتج بالمواسفات والجودة المطلوبة وفي حدود التكلفة المسموح بها , لتتمكن من تقديمه بالسعر الذي يقبله السوق , ويحقق الربح المناسب .

ويعرف أسلوب التكلفة المستهدفة أيضاً بأنه نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة ، وأنه يعتمد على سعر البيع والتركيز على العمل وتصميم المنتج ، كما يعتبر نظام يساعد في عملية تخفيض التكلفة في مرحلة تطوير وتصميم منتج جديد تماماً أو اجراء شامل أو تغيير بسيط في منتج قديم .

فيما عرفها آخرون بأنها برنامج لتخفيض التكاليف خلال التوجه إلى العمليات الأولية من دورة حياة المنتجات بهدف تخفيض التكلفة وتحسين الربحية .

٧-١-٢- أهداف التكلفة المستهدفة:-**تهدف التكلفة المستهدفة إلى :**

٧-١-٢-١- تخفيض تكلفة المنتج دون التأثير على جودة المنتج و تحديد سعر البيع ليتوافق مع أسعار المنافسين ويتم ذلك التخفيض من خلال تقليل الأنشطة أو الإجراءات التي لا تضيف قيمة إلى المنتج ، وتدريب الأيدي العاملة و إحلال الآلة محل العامل



شكل رقم (٧) يوضح تصميم لآنية طهي و حفظ الطعام تم تصميمها لتخفيض تكلفة تصميم و إنتاج أكثر من آنية دون الإخلال بوظيفة المنتج الأساسية أو جودته

٧-٢-١-٢- تقديم منتجات ذات جودة وسعر مناسبين فالمستخدم هو الركيزة الأساسية للمنشأة فإذا لم يحصل على المنتج الجيد وبسعر مناسب فانه سوف يتجه للمنتجات المنافسة كما في المثال رقم (٨).



شكل رقم (٨) يوضح نماذج من الحلي لماركة Ana lusia و هي ماركة عالمية تعمل على إحلال الطلاء ذو لجودة العالية بدلا من استخدام الفضة و الذهب حفضا للتكلفة دون المساس بجودة المنتج

٧-٢-١-٣- إحداث التوازن بين التكلفة والسعر النهائي ورأس المال المستثمر وذلك لأنه عند انتاج منتج جديد باستخدام التكلفة المستهدفة يتم تحديد تكلفة ذلك المنتج عن طريق طرح الأرباح المطلوبة من السعر الذي سوف يتم البيع به والمحدد على أساس ظروف السوق وإمكانيات المشروع المتاحة.

٧-٢-١-٤- تحديد سعر البيع الذي يحقق الحصة السوقية المستهدفة وهذا يعتبر بداية عمل التكاليف المستهدفة.

٧-٢-١-٥- تحديد هامش ربح معقول للمنتج قبل دخوله للأسواق.

٧-٢-١-٦- الاهتمام بدورة حياة المنتج ككل فلكي تحقق التكاليف المستهدفة التخفيض في التكاليف لابد لها من الاهتمام بدورة حياة المنتج وتتبعها بداية من التخطيط و التصميم إلى الإنتاج و طرح المنتج في الأسواق .



شكل رقم (٩) يوضح قارورة ماء أو عصائر تم تصنيعها من خامات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى تكامل دورة حياة المنتج مع البيئة و بالتالي رفع قيمة المنتج لدى المستخدم

٧-٢-١-٧- يؤدي استخدام التكلفة المستهدفة إلى زيادة الطلب على المنتج و التخلص من الطرق التقليدية في تخفيض التكلفة التي تؤدي إلى تقليل فرصة خلق ميزة تنافسية للمنشأة حيث يكون الهدف تقليل سعر البيع بدلا من تخفيض التكلفة أولا.

٧-٢-٢- :- قيمة تدفق المنتج و خلق ميزة تنافسية للمنتج

ظهر مصطلح تدفق القيمة لأول مرة عام (١٩٧٩) ليشير الى تجارة المنتجات الوسيطة من صادرات و واردات ثم في عام (١٩٨٥) ظهر تفسيراً ووصفاً لتدفق القيمة بأنها تصف الأنشطة التي تقوم بها المنشأة مع منشآت أخرى بالأنشطة الأولية مثل (الانتاج والتسويق والبيع).

وأنشطة الدعم وتشمل البحوث والتطوير والموارد البشرية والبنية الأساسية والتي تخدم تطوير الميزة التنافسية للمنشأة. وفي عام ١٩٩٠ ظهر مصطلح تدفق القيمة العالمية ليوصف بها التداخل في مجال الانتاج بين شركات آسيوية تعمل في صناعة الملابس مع شركات أخرى عالمية؛ وأثر التداخل على التعلم والتحديث (في عملية الانتاج و التحديث الوظيفي والتحديث داخل القطاع في نمط الانتاج الدولي؛ الا أن هذا التعريف اقتصر على الصناعة فقط .

ثم تم تطبيق مصطلح تدفق القيمة العالمية على الأنشطة التي تتضمن تصميم المنتج و انتاجه و توزيعه بدءاً من المراحل الأولى مثل عمليات التصميم والبحث والتطوير ووصولاً الى المراحل النهائية مثل التجميع والتوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع وكيفية توزيع تلك الأنشطة والمهام .

وقد زاد الاهتمام بدمج إدارة الجودة في إطار إدارة التدفق من أجل اكتشاف الفرص الجديدة و التأثيرات الداخلية على المنشأة. مما أسفر عن مفهوم تكامل الجودة الداخلية الذي يعتبر نتيجة لمبدأ تدفق القيمة بما يوجد ميزة تنافسية:

يعرف تكامل الجودة الداخلية بأنه الدرجة التي تقوم في المنشأة بهيكله استراتيجياتها وممارساتها وإجراءاتها الخاصة بها إلى عمليات تشاركية ومتزامنة للإيفاء بمتطلبات الجودة للمستخدمين والتي بدورها تتطلب تحسين تصميم منتجاتها وجودة مشاركة المعلومات بالإضافة إلى كفاءة العمليات من خلال تقليل المشكلات المتعلقة بالجودة .

نفهم من ذلك أن تكامل الجودة الداخلية أمر يتعلق بجودة العمليات و الوظائف الداخلية للمنشأة بما يلبي متطلبات المستخدمين ، كما أنه يعبر عن عمل الإدارات الوظيفية معا و التنسيق مع بعضها البعض و يتضمن الجودة متعددة الوظائف (مارينا مجدي / تأثير تكامل جودة التوريد على براعة التوريد بشركات أعمال القطاع العام في مصر ص ٥)

٣-٧ :- السعي للتميز و تأثيره على خلق ميزة تنافسية

١-٣-٧ ينجح السعي للتميز في جذب المستخدمين مما يحقق ميزة تنافسية كالتالي :-

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك المستخدمين حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المنشأة؛ حيث تعتمد على زيادة مواردها المالية و المادية و البشرية والتنظيمية فتتخذ قرارات هيكليّة؛ بهدف تحقيق موقع تنافسي مناسب في السوق؛ يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة يكون من خلال :-

١- تجديّدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها ولذا أصبحت جودة المنتجات اليوم تشكل سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق .



شكل رقم (١٠) يوضح التجديّدات التي يمكن للمنشآت إدخالها لجذب المستخدم و سعيًا للتميز و خلقًا لميزة تنافسية فكما موضح في

الصورة الاولى ، التصميم الأول للقلاية الهوائية و كانت تحتوي فقط على عنصر التسخين و المروحة لتوزيع الحرارة ، أما التصميم الثاني يوضح التطورات من ناحية اختلاف السعة ، إضافة مستويات لطهي أكثر من نوع ، إضافة شاشة ديجتال ، زيادة إمكانات التسخين بحيث تعمل على زيادة أنواع الأطعمة غير المقلبات فقط

- تعريف جودة المنتجات :-

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يهتموا بتحسين أداء المنشآت؛ ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية؛ ونذكر فيما يلي أهم التعاريف:

- قدمت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة تعريفاً ينص على أن: "الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية"

- عرف j.m.juran الجودة: "أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال" فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأيه هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج".

- عرف fegean baum الجودة بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

- أما المواصفة الدولية ٢٠٠٠ - ٩٠٠٠ iso فقد عرفت الجودة بأنها: 'درجة تلبية مجموع الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل'. و يرى الباحثون في كل هذه التعريفات أنها تتضمن السعي للتميز .

٧-٤ :- التحرك السليم وتأثيره على خلق ميزة تنافسية

يعد التحرك السليم داخل بيئة العمل أفضل أداة لتحسين الأداء التنظيمي في القرن الحادي والعشرين نظراً لارتباطه بعوامل السيطرة على البيئة المتغيرة لأعمال التنظيمية مما يوجد قدراً من التحفيز لدى العاملين ويمكن المؤسسة من تطوير أعمالها ويسهم في إضافة قيم إلى المنتجات والخدمات من خلال ترك فرصة للإبداع وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بواسطة فريق العمل لتعزيز أداء الموظفين كما اكتسب مفهوم التحرك السليم في مكان العمل أهمية كبيرة فيما يتعلق بقيمته في عالم الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية • ويتجه التركيز من قبل الإدارة نحو البحث عن حلول دقيقة وتفاعلية وتقنية لمعالجة المشكلة وأن يكون الهدف الأساسي هو إظهار الإبداع في مجال التصميم والإنتاج . فقد تطرقت العديد من الدراسات لبحث العلاقة بين التحرك السليم والأداء الوظيفي وأداء المهمة وكذلك سلوك العامل التنظيمي .

و يرى الباحثون أن هذا المبدأ التنظيمي يولد لدى العاملين الشعور بالمسؤولية والانتماء والإبداع ، بحيث يحفز لديهم الاحتمال الحقيقي بأن الإجراءات و القرارات سيتم تقييمها من قبل المستخدمين مما يحقق ميزة تنافسية . وتحمل المسؤولية عن القرارات والأداء يتمثل في أربعة أبعاد :-

٧-٤-١- الشفافية : حيث يتوقع الموظف أن يتم تحديد أنشطته أو مساهماته أو أخطائه المتعلقة بالوظيفة
٧-٤-٢- تحمل العواقب (التبعات) : بما يعني توقع الموظف أن يتابع الآخرون خارج مؤسسته الأنشطة المتعلقة بوظيفته ، بما يحفز لديه القابلية للتقييم .

٧-٤-٣- وسرعة الاستجابة لمتغيرات الأعمال : حيث يمثل التحرك السليم أداة مفيدة في التدريب و التنظيم .

٧-٤-٤- والقدرة على التحكم في القرارات : خصوصاً في الأوقات الصعبة و أثناء عمليات التطوير
كما يرى البحث أن مفهوم جودة حياة العمل يحقق حالة من اليقظة و (التركيز) لدى العاملين و تساعد اليقظة الموظفين على التقييم الإيجابي والتعامل بفعالية مع المواقف العصيبة؛ وذلك من خلال السماح لهم بالابتعاد عن الأفكار والمشاعر التلقائية المرتبطة بظروف العمل الصعبة ، و يحافظ على التأثير التحفيزي لعبء العمل و الأداء الإبداعي للموظف مع تقليل عواقبه الضارة ، حتى في الوقت الذي تواجه فيه محدودية الموارد التي يمكن الحصول عليها من المجتمع. فالسلوك الإبداعي بين الموظفين أمراً ضرورياً لبقاء ونجاح المنظمات على المدى الطويل بما يفيد لتوليد أفكار جديدة يكون لها أثر مباشر في رفع مستوى الأداء فرأس المال البشري يمثل أساساً للإبداع؛ وتقييم الموظفين بهذه المنهجية، يمثل استراتيجية رئيسية للمديرين للتعامل مع المنافسة العالمية والتغيرات البيئية وذلك للوصول إلى أهدافهم ومستوى أدائهم العالي .

٨- النتائج:

٨-١ وفرت العملية التصميمية الناتجة عن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة خطوات التصميم التقليدية المتعددة و المعقدة من خلال الدمج بين أكثر من مرحلة و من خلال الحلول المسبقة حيث أصبح بالإمكان إيجاد حلول فورية و مختبرة من قبل المنشأة دون الحاجة لإهدار الوقت والجهد والمال وبالتالي زيادة التكلفة على المستخدم.

٨-٢ تتيح إجراءات التصميم بالإدارة الرشيدة باستخدام التطبيقات الحديثة والذكاء تقديم التواصل بين تقليل التكاليف وتحسين الإنتاج والجودة وذلك للحصول على رضا المستخدم.

٨-٣ أتاحت العملية التصميمية بالإدارة الرشيدة مساحة إبداعية ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قيمة المنتج مما أسفر عن مفهوم التكلفة المستهدفة و تكامل الجودة الداخلية .

٨-٤ إن استخدام مبادئ الإدارة الرشيدة أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية لا يقتصر فقط على مواصفات المنتج و سعره فقط بل تتحقق من خلال الإبداع السلوكي للعاملين بحيث يرتفع لديهم الشعور بالانتماء و المسؤولية و اليقظة

التوصيات:

- 1- يجب التركيز على فلسفة مبادئ الإدارة الرشيدة لتقليل الهدر و توقع متطلبات المستخدم لتصميم منتجات تتميز بجودة عالية و تكلفة أقل .
- 2- بالنظر لنتائج تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة على عملية التصميم يتحتم على المصممين في مصر البدء في تطوير العمليات الداخلية للتصميم من خلال اجراءات التصميم بالادارة الرشيدة لتحقيق ميزة تنافسية.

مراجع البحث:

1. نورجهاد زهير، تقييم فاعلية تصميم المنتج و تطويره و علاقتها بالميزة التنافسية لشركات القطاع الصناعي ، ماجستير ، إدارة الأعمال ، ٢٠٢١.
- 1- nurjihad zuhayr, taqyim faeiliat tasmim almuntaaj w tatwiruh w ealaqatuha bialmizat altanafusiat lisharikat alqitae alsinaeii , majistir , 'iidarat al'aemal , 2021.
2. محمد عبد أبو سمرة ، إدارة المشروعات ، إصدار دار الراية للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، ٢٠١٠.
- 2 .muhamad eabd 'abu samrat , 'iidarat almashrueat , 'iisdar dar alraayat llnashr waltawzie al'urdunu , eamaan , 2010.
3. بدر عوض لزاهم الرشيدى، مدخل الميزة التنافسية و استراتيجياتها دراسة تحليلية و رؤية متكاملة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٩.
- 3- bdar eawad lizam alrushidi, madkhal almizat altanafusiat w astiratijiaatuha dirasat tahliliat w ruyat mutakamilatun, kuliyyat altarbiati, jamieat binha, 2019.
4. شудар كريمة ، لمين إيمان ، دور و أهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية ، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، الجمهورية الجزائرية ، ٢٠٢٢.
- 4- shudar karimat , limin 'iiman , dawr w 'ahamiyat jawdat almuntaajat fi tahqiq almizat altanafusiat fi almuasasat al'iintajiat , majistir , kuliyyat aleulum alaiqtisadiat w altijariat w eulum altasyir , jamieat muhamad biwidayaf , aljumphuriat aljazayiriat , 2022.
5. حنان محمد مصطفى درويش ، نحو أثر العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة و سلسلة القيمة على دعم القدرة التنافسية للشركات المصرية كلية التجارة ، جامعة السويس .
- 5- hanan muhamad mustafaa darwish , nahw 'athar alealaqat altakamuliat bayn altaklif almustahdafat w silsilat alqimat ealaa daem alqudrat altanafusiat lilsharikat almisriat kuliyyat altijarat , jamieat alsuways .
6. مارينا مجدي وديع سمعان ، تكامل جودة سلسلة التوريد على براعة سلسلة التوريد بشركات قطاع الأعمال العام بالصناعات الدوائية بمصر ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- 6- marina majdi wadie simean , takamul judat silsilat altawrid ealaa baraeat silsilat altawrid bisharikat qitae al'aemal aleami bialsinaeat aldawayiyat bimasri, kuliyyat altijarat , jamieat almansura.
7. منال عفان، رؤية مقترحة لتطوير استخدام سلاسل القيمة العالمية في تفسير أنماط التجارة الدولية
- 7-manal eafan, ruyat muqtarahat litatwir aistikhdam salasil alqimat alealamiyat fi tafsir 'anmat altijarat alduwalia
8. حسين علي علي طعيمة ، توسيط التراحم في مكان العمل في العلاقة بين الشعور بالمساءلة و الأداء الإبداعي ، دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- 8- husin eali eali taeimuh , tawsit altarahum fi makan aleamal fi alealaqat bayn alshueur bialmusa'alat w al'ada' al'iibdaei , dukturah , kuliyyat altijarat , jamieat almansura.
9. Parageya bhwasar - Utopal Chattopadhyay , competitiveness : review, reflection, directions, India, july 2015.
10. John Robert Hawkins, The concept of competitiveness, University of canberra, september 2015.
11. Jinxiacheng, 2018, product design process and methods
12. WeiGuo, QingZheng, WeiJinAn, WeiPeng, 2017, User roles and contributions during the new product development process in collaborative innovation communities .