



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

إطار مقترح لتطبيق الإنتاج اللحظي JIT كمدخل لتحقيق التكامل بين الصناعات
الكبيرة والصناعات الصغيرة دراسة تطبيقية علي صناعة السيارات في مصر

**A Proposed Framework To Apply JIT As an Approach To Achieve
Integration Between Large And Small Industries An Applied Study
On Automotive Car Industry In Egypt**

رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن عثمان

إشراف

أ . د / محمد فهمي بلال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة عين شمس

أ . د / سيد محمود الخولي
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس

٢٠١٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وما أوتيتم من العلم إلا قليلا))

صدق الله العظيم

الآية رقم ٨٥ ، سورة الإسراء

جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراة

اسم الباحث : عبدالرحمن عثمان عبدالرحمن عثمان

اسم الرسالة :

إطار مقترح لتطبيق الإنتاج اللحظي JIT كمدخل لتحقيق التكامل بين الصناعات

الكبيرة والصناعات الصغيرة دراسة تطبيقية علي صناعة السيارات في مصر

لجنة الإشراف والحكم :

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور سيد محمود الخولى

أستاذ إدارة الأعمال بالكلية

عضواً

الأستاذ الدكتور أحمد عبدالله اللح

أستاذ وعميد كلية تجارة شبين الكوم جامعة المنوفية

عضواً

الأستاذ الدكتور خالد السيد قدرى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية

مشرفاً بالاشتراك

الأستاذ الدكتور محمد فهمى بلال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية

تاريخ الرسالة / / ٢٠١٢

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠١٢ / /

٢٠١٢ / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٢ / /

٢٠١٢ / /

الإهداء

إلى الذى علمنى أن الحياة محبة وصدق وعمل وصبر...
إلى صاحب القلب الأبيض والصدر الرحب

روح أبى الغالى

إلى أمى أهديتها ثمرة الحب والصبر...
إلى من يكفينى فخراً أنها أمى

أمى الغالية

ألى مصدر إلهامى الأوجد .. إلى القلب الذى طالما انتظرتة طويلاً...

زوجتى

إلى الصدور الدافئة التى استوعبتنى

أخواتى

شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وأصحابه الطيبين الطاهرين وبعد

.....

يسعدنى ويشرفنى وقد وفقنى الله لإنجاز هذا العمل أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان
والتقدير إلى :

الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولى أستاذ إدارة الأعمال فى كلية التجارة جامعة عين
شمس لقبوله الإشراف على هذه الرسالة ومتابعتها للباحث برغم مشاغله الكثيره والتي كلما
ازدادت مسؤولياته ازداد وقته للباحث واستفساراته والذى تعهدنى بتقديم النصيحة والمشورة وكان
لآرائه القيمة وتوجيهاته المتميزة أكبر الأثر فى إنجاز هذا العمل فليسيادته كل الشكر
والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / أحمد عبدالله اللبح أستاذ إدارة الأعمال
وعميد كلية تجارة شبين جامعة المنوفية لموافقته على المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على
هذه الرسالة ... فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة
والعافية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / خالد السيد قدرى أستاذ إدارة الأعمال
المساعد فى كلية التجارة جامعة عين شمس لموافقته على المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم
على هذه الرسالة ... فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر
الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / محمد فهمى بلال أستاذ إدارة الأعمال
المساعد فى كلية التجارة جامعة عين شمس والمشرف المشارك على الرسالة ، فقد أفاض بعلمه
وتوجيهاته فى كل خطوة من خطوات هذا البحث ، وكان نعم العالم ... فليسيادته كل الشكر
والامتنان وجزاه الله تعالى خير جزاء ومتعته بوافر الصحة والعافية .

وأخيراً يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من ساعده ووقف إلى جانبه فى
جميع مراحل إعداد هذا البحث.

والشكر لله أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين...

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	الفصل الأول : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
٢	١- مقدمة
٣	٢ - مشكلة البحث
٤	٣- فروض البحث
٦	٤- متغيرات البحث
١٠	٥ - أهداف البحث
١٠	٦- أهمية البحث
١١	٧- منهج البحث
١٢	٨ - مجتمع وعينة البحث
١٨	٩- الدراسات السابقة
١٨	٩/١- الدراسات السابقة العربية
٢٠	٩/٢- الدراسات السابقة الأجنبية
٣٧	الفصل الثاني : التكامل بين الصناعات الكبيرة والصغيرة
٣٨	١- تعريف التكامل
٤٣	٢- متطلبات تطبيق التكامل
٤٤	٣- أنواع التكامل
٤٤	٤ - دور التكامل في الحد من تكاليف المعاملات
٤٤	٤/١- نظرية تكاليف المعاملات
٤٥	٤/٢- تخفيض تكاليف المعاملات
٤٦	٥- تقييم أداء الأعمال في التكامل
٤٦	٦- قياس التكامل
٤٧	٧- الاختلافات الرئيسية بين الشراء والبيع في التكامل في سلسلة التوريد والشراء والبيع التقليدي
٤٧	٨- فوائد التكامل
٤٨	٩- عيوب التكامل

٤٩	١٠- ملخص المزايا والعيوب العامة للتكامل
٥١	١١ - التطور التاريخي للتكامل في اليابان :
٥١	١/١١- تشجيع التكامل مع الشركات الصغيرة من الحكومة اليابانية :
٥٢	٢/١١ - تشجيع التكامل مع الشركات الصغيرة من الشركات الكبيرة اليابانية:
٥٤	١٢- بعض التجارب العربية في مجال التكامل
٥٨	٧ - نماذج للتكامل في مصر بين الصناعات العملاقة والمشروعات الصغيرة
٦١	٨- آلية التكامل
٦٣	الفصل الثالث : الإنتاج اللحظي JIT
٦٤	١ - تعريف الإنتاج اللحظي
٦٦	٢ - المستلزمات الأساسية لتطبيق نظام الإنتاج اللحظي JIT
٦٧	٣ - محددات نظام الإنتاج اللحظي (JIT)
٦٨	٤ - النظم الرقابية في الإنتاج اللحظي (JIT)
٦٨	١/٤ - أنظمة حركة المواد خلال العملية الإنتاجية .
٧٠	٢/٤- نظام الرقابة كانبان (KANBAN) :
٧١	٥ - الإنتاج اللحظي JIT و سلسلة القيمة
٧١	١/٥- الإنتاج اللحظي JIT
٧٢	٢/٥- سلسلة القيمة
٨٢	٦- التكامل من خلال قيمة النظام
٨٢	١/٦- قيمة النظام
٨٢	٢/٦- تدفق المعلومات
٨٣	٣/٦- التكامل
٨٥	الفصل الرابع المشاركة والثقافة التنظيمية
٨٦	١ - مفهوم المشاركة
٨٦	٢ - اختيار الشريك ومراحل بناء المشاركة
٨٨	٣ - قواعد الطريق لعمل المشاركة
٨٩	٤- القضايا التي ينبغي معالجتها في اتفاق المشاركة .
٩٠	٥- المبادئ الأساسية وبناء فريق المشاركة .

٩٢	٦- مقومات نجاح واستقرار علاقة المشاركة:
٩٣	٧- إدارة الشراكات للحفاظ علي المسار الصحيح للعلاقة والتقليل من المخاطر المحتملة .
٩٣	٨- المخاطر المحتملة التي تواجهها ترتيبات المشاركة
٩٤	٩- الحد من المخاطر المرتبطة بالمشاركة علي الشركات المقبلية علي المشاركة .
٩٧	١٠- الثقافة التنظيمية
٩٧	١٠/١- مفهوم الثقافة التنظيمية
٩٧	١٠/٢- العوامل المكونة للثقافة التنظيمية
٩٩	١٠/٣- الثقافة التنظيمية وأهميتها
١٠٠	١٠/٤- الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير
١٠٢	١٠/٤- القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية
١٠٤	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث
١٠٥	١- صلاحية واعتمادية (ثبات) الأداة المستخدمة
١١٣	٢- التكرارات والمتوسطات للمقاييس
١٢١	٣- اختبار الفروض
١٢١	٣/١- اختبار الفرض الأول
١٢٥	٣/٢- اختبار الفرض الثاني
١٢٨	٣/٣- اختبار الفرض الثالث
١٣٠	الفصل السادس : الإطار المقترح ونتائج وتوصيات البحث
١٣١	١ - تصميم إطار النموذج المقترح
١٤٤	٢ - النموذج المقترح
١٥٠	٣- تحليل معامل المسار
١٥٠	٣/١- تحليل معامل المسار للصناعات الكبيرة
١٥١	٣/٢- تحليل معامل المسار للصناعات الصغيرة
١٥٣	٤- النتائج .
١٥٦	٥- التوصيات
١٥٦	٥/١- للمشتري والمورد المتعاملين

١٥٦	٢/٥- للمشتري والمورد المقبلين علي التعامل
١٥٧	٣/٥- توصيات للهيئات المختصة بنشر المعلومات عن الشركات :
١٥٨	المراجع العربية والأجنبية للبحث
١٥٩	المراجع العربية
١٦٠	المراجع الأجنبية
١٧٣	ملحق رقم (١) : قائمة الاستقصاء
١٨٧	ملحق رقم (٢) : ملخص البحث
١٨٨	ملخص عربي
١٩٣	Summary of research

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	الخصائص المميزة لدرجات التكامل	٤٠
٢	الإختلافات الرئيسية بين الشراء والبيع فى التكامل فى سلسلة التوريد والشراء والبيع التقليدى	٤٧
٣	ملخص المزايا والعيوب العامة للتكامل	٤٩
٤	معامل الاتساق الداخلي للعبارات التي تعكس مدي تطبيق التكامل	١٠٥
٥	معامل الاتساق الداخلي للعبارات التي تعكس مدي تطبيق الإنتاج اللحظي	١٠٦
٦	معامل الاتساق الداخلي للعبارات التي تعكس مدي تطبيق الثقافة التنظيمية	١٠٩
٧	معامل الاتساق الداخلي للعبارات التي تعكس مدي تطبيق بناء علاقة المشاركة	١١٠
٨	معامل الاتساق الداخلي للعبارات التي تعكس مدي نجاح علاقة المشاركة	١١٢
٩	التكرارات والمتوسطات لمقاييس التكامل	١١٣
١٠	التكرارات والمتوسطات لمقاييس تطبيق فلسفة الإنتاج اللحظي	١١٥
١١	التكرارات والمتوسطات لمقاييس الثقافة التنظيمية	١١٧
١٢	التكرارات والمتوسطات لمقاييس بناء علاقة المشاركة	١١٨
١٣	التكرارات والمتوسطات لمقاييس نجاح علاقة المشاركة	١٢٠
١٤	نتائج اختبار الفرض الأول (معاملات الارتباط)	١٢٣
١٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة واختبار (ت)	١٢٦
١٦	نتائج اختبار مان ويتي للاختلافات الجوهرية بين الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة	١٢٧
١٧	نتائج تحليل التباين ثنائي الاتجاه لمتغيرات الدراسة	١٢٩
١٨	التأثير المباشر (القطري) وغير المباشر للعوامل الأربعة المستقلة علي العامل التابع (صناعات كبيرة)	١٥٠

١٥٠	نتائج التحليل الأحصائي	١٩
١٥١	التأثير المباشر (القطري) وغير المباشر للعوامل الأربعة المستقلة علي العامل التابع (صناعات صغيرة)	٢٠
١٥١	نتائج التحليل الأحصائي	٢١

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٩	مفهوم التكامل	١
٦٨	نظام الدفع	٢
٦٩	نظام السحب	٣
٩٩	نموذج الثقافة التنظيمية	٢
١٠٠	نموذج ترابط الثقافة التنظيمية	٣
١٠٢	توافق إطار القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية	٤
١٣١	نموذج سلسلة القيمة	٥
١٣٣	سلسلة القيمة والتكنولوجيا الحديثة	٦
١٣٥	سلسلة القيمة والتكنولوجيا الحديثة وممارسات JIT	٧
١٣٦	ممارسات JIT	٨
١٣٨	كانبان	٩
١٤٠	نموذج التوجه نحو السوق و Just-In-Time Selling الإنتاج اللحظي وبيعه في نفس الوقت وعلاقتها بكل من التكامل إضافة الصفة الرسمية والتخصص واللامركزية	١٠
١٤١	هيكل نموذج تجريبي	١١
١٤٢	نظام تويوتا Toyota System	١٢
١٤٣	إطار بحث لعوامل الشراكات في الإنتاج اللحظي JIT	١٣
١٤٤	النموذج المقترح للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاج اللحظي JIT وبناء علاقة المشاركة و نجاح علاقة المشاركة والتكامل	١٤

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

- ١- مقدمة
- ٢ - مشكلة البحث
- ٣- فروض البحث
- ٤- متغيرات البحث
- ٥ - أهداف البحث
- ٦- أهمية البحث
- ٧- منهج البحث
- ٨ - مجتمع وعينة البحث
- ٩- الدراسات السابقة
- ١/٩- الدراسات السابقة العربية
- ٢/٩- الدراسات السابقة الأجنبية

تسعي الشركات إلى تحقيق ميزة تنافسية ، تمكّنها من المحافظة على عملائها ، وكسب عملاء جدد ، وذلك عن طريق خفض تكاليفها ، أو تحسين مستوى الجودة ، أو تقديم خدمات ومنتجات متميزة ، وقد كانت هذه الشركات تحقق ذلك في الماضي بنفسها ، أو عن طريق التكامل الرأسي .

إلا أن التغيرات السريعة والمكثفة في النشاط الاقتصادي والتقنية والعولمة ، دفع هذه الشركات إلى سباق تنافسي أشد على مستوى العالم وعلى مستوى المستقبل ، ولم تعد الشركات قادرة على القيام بالتصنيع ، وتوزيع المنتجات والخدمات بنفسها ، كما أنه ليس بإمكانها السيطرة على التقنيات التي تعطي مجالاً للسبق والتميز ، كما بدأت المزايا الناتجة من التكامل الرأسي في ظل هذه التغيرات تفقد أهميتها.

لذلك اتجه البحث إلى الإهتمام ببناء علاقة المشاركة بين الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة وذلك من خلال مناقشة جميع بنود عقد المشاركة التي تحقق المصلحة لطرفي العقد و متابعة تنفيذ بنود العقد بين الطرفين لنجاح علاقة المشاركة بين الطرفين ، و الإهتمام بالثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم للعمل بطرق متجددة ومبتكرة وزيادة الإبداع لتحقيق المرونة التي تؤدي إلى تشجيع العاملين على تحسين المنتج . وهذا بدوره يؤدي إلى تطبيق الإنتاج اللحظي JIT بين الطرفين و الإنتاج اللحظي JIT هو أسلوب حديث لإدارة العمليات في الشركات و بين الشركات والتي يؤدي إلى تطبيق التكامل بصورة جديدة لتعظيم فوائده .

وهذا البحث يتناول المواضيع التالية :

- الثقافة التنظيمية
- بناء علاقة المشاركة
- نجاح علاقة المشاركة
- تطبيق الإنتاج اللحظي JIT
- تطبيق التكامل

تسعي الشركات الصناعية في معظم الدول إلى تخفيض تكاليفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، وفي سعيها لذلك نراها تطبق كل أسلوب جديد يحقق لها هذا الغرض ، ومن الأساليب الجديدة والفعّالة في خفض التكاليف أسلوب الإنتاج اللحظي JIT والتكامل والمشاركة ، تحقق هذه الأساليب للشركات المطبقة لها فرص الدخول في تكنولوجيا أو أسواق جديدة والدخول في مجال معرفة أوسع والمشاركة في المخاطر وتكامل المهارات وتقديم مجال أوسع من الخدمات وتحقيق المرونة وتخفيض التكلفة .

إن مشكلة البحث تتلخص في الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ - هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق كل من الإنتاج اللحظي JIT والتكامل وبناء علاقة المشاركة ونجاح علاقة المشاركة

٢ - هل توجد علاقة بين بناء علاقة المشاركة وتطبيق كل من الإنتاج اللحظي JIT والتكامل ونجاح علاقة المشاركة

٣ - هل توجد علاقة بين نجاح علاقة المشاركة وتطبيق كل من الإنتاج اللحظي JIT والتكامل

٤ - هل توجد علاقة بين الإنتاج اللحظي JIT والتكامل

٥ - هل توجد فروق بين الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة فيما يتعلق بإمكانية تطبيق كل من الثقافة التنظيمية و بناء علاقة المشاركة ونجاح علاقة المشاركة و الإنتاج اللحظي JIT والتكامل

٦ - هل توجد فروق بين متوسطات الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة و كذلك متوسطات المستويات الإدارية فيما يتعلق بتطبيق كل من الثقافة التنظيمية و بناء علاقة المشاركة ونجاح علاقة المشاركة و الإنتاج اللحظي JIT والتكامل

٣- فروض البحث :