

الملاحق

ملحق رقم ١

**قائمة استقصاء
موجهة إلى إدارات التسويق والإنتاج
بشركات إنتاج السيارات**

زميلي المسئول في الشركة :

يقوم الدكتور ممدوح رفاعى الأستاذ المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس بعمل دراسة بعنوان " أثر تطبيق نظرية القيود على التوجه بمعدلات التدفق : دراسة ميدانية على شركات إنتاج السيارات فى مصر "

ونحن إذ نشكر لكم تعاونكم معنا نعدكم أن تكون المعلومات الواردة بالقائمة لأغراض البحث العلمى

فقط .

دكتور ممدوح عبد العزيز رفاعى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة عين شمس

١ - عملية تركيز الخطوات الخمس :

حدد الإجابة المناسبة وذلك بوضع علامة (/) أمام العمود المناسب من وجهة نظرك ووفقا

للاستخدام الفعلى لخطوات التحسين المستمر لمنهجية نظرية القيود فى شركتكم:

| رقم العبارة | عملية تركيز الخطوات الخمس | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|--|----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١- | تبدأ الشركة عادة بتحديد القيد الذى يعوق تحقيق الهدف سواء كان قيد مادى أو قيد إدارى . | | | | | | |
| ٢- | تحدد الشركة كيفية استغلال هذا القيد فى النظام لزيادة معدل التدفق. | | | | | | |
| ٣- | يتم استغلال القيد عن طريق إعادة تصميم المهمة أو النشاط الذى به قيد. | | | | | | |
| ٤- | تحقق الشركة التكامل بين الموارد الأخرى التى ليس بها قيد مع المورد ذات القيد لتعظيم فعاليته . | | | | | | |
| ٥- | تزيد الشركة مخرجات القيد من خلال بعض أو كل البدائل التالية: الصيانة الوقائية - التشغيل الإضافى - جعل القيد يسير بصورة أوتوماتية. | | | | | | |
| ٦- | تسعى الشركة بعد تحسين العملية وإزالة القيد إلى عدم حدوث القصور الذاتى(عدم السماح لتحقيق قيد جديد للنظام). | | | | | | |

٢- عمليات التفكير لحل المشكلات :

حدد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك فيما يتعلق بالاستخدام الفعلى للأدوات اللازمة لحل المشكلات

فى الشركة وذلك بوضع علامة () أمام العهود المناسب .

١/٢ تحديد عناصر التغيير (ما الذى يتم تغييره ؟)

| رقم العبارة | أدوات وخطوات التفكير | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|---|----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١-٥ | التغلب على القصور فى الاتفاق على المشكلة: ١- تحديد جوهر المشكلة يتم استخدام شجرة الحقيقة الحالية . ٢- تحليل أصل السبب للمشكلة يتم التوصل إلى التأثيرات غير المرغوبة والناجمة عن المشكلة (منهج بناء السحب العامة). ٣- إذا حدثت مشكلة بالشركة يتم إعداد قائمة بالتأثيرات غير المرغوبة فى مجالات وظيفية متعددة . ٤- إذا تم إعداد قائمة بالتأثيرات غير المرغوبة يتم البحث عن علاقات السببية بينها . ٥- يستخدم منطق السبب والأثر لربط السحب العامة بالتأثيرات غير المرغوبة. | | | | | | |

٢/٢ تحديد أدوات وهدف التغيير (ما الذى يتم تغييره ؟ وإلى ماذا ؟):

| رقم العبارة | أدوات وخطوات التفكير | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|---|----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١-٥ | التغلب على القصور فى الموافقة على الحلول : ١- يستخدم الرسم التخطيطى لتثبيت الصراع فى عملية تبخير السحب (استبعاد التأثيرات غير المرغوبة) ٢- ينتج الصراع أو التوتر من إثنين من القوى المضادة التى تجذب متخذ القرار فى اتجاهين مختلفين . ٣- يودى الصراع عادة إلى استمرارية الأسباب للحالة غير المرغوب فيها . ٤- تسعى سحب جوهر الصراع إلى تجميع سحب الصراع حيث تبحث عن الصراعات الأعمق التى تخلق التأثيرات غير المرغوبة . ٥- تستخدم التحفظات السلبية للفرع لتحديد التشعبات السلبية المحتملة لأى عمل أو إجراء (مثل إدخال الحل). | | | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p><u>التغلب على القصور في الاتفاق على أن الحل واقعي (بحل المشكلة بصورة واقعية)</u></p> <p>1- تستخدم شجرة الحقيقة المستقبلية لاختبار النجاح المحقق من إدخال الحل المقترح .</p> <p>2- تستخدم شجرة الحقيقة المستقبلية لتحديد هل إدخال الحل يمكن أن يولد توابع سلبية عند تطبيقه .</p> <p>3- تستخدم شجرة الحقيقة المستقبلية لتجنب الأعراض السيئة عند تطبيق الحل.</p> <p>4- تمثل حلقة التعزيز الإيجابي التأثير المرغوب والمقدم في شجرة الحقيقة المستقبلية (النتائج الإيجابية من تطبيق الحل).</p> <p>5- تهدف حلقة التعزيز الإيجابي إلى جعل شجرة الحقيقة المستقبلية أكثر دواما واستمرارية .</p> <p>6- تهدف التحفظات السلبية للفرع إلى فهم الممر السببي Causal Path بين الإجراء والتشعبات السلبية لتهديب التأثيرات السلبية .</p> |
|--|--|--|--|--|

٣/٢ تحديد أسلوب التغيير (كيف يتم التغيير؟)

| رقم العبارة | أدوات وخطوات التفكير | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|----------------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| | | <p><u>التغلب على القصور في اتباع السلوك المنتظم بعد الاتفاق على الإجراء (الخوف غير اللفظي والقلق)</u></p> <p>1- تحدد شجرة المطلب الضروري كل الأهداف المتوسطة الضرورية لتنفيذ العمل الذي تم اختياره .</p> <p>2- تسعى شجرة المطلب الضروري إلى تحديد العقبات التي يمكن تخيلها عند تطبيق الحل والتغلب عليها .</p> <p>3- تصف شجرة التحول بصورة تفصيلية العمل الذي يؤدي إلى إنجاز خطة تطبيق التغييرات المحددة في حلقة التعزيز الإيجابي .</p> <p>4- تسعى شجرة التحول إلى الوقاية من الفشل أي تحديد الأعمال التي تؤدي إلى التغلب على العقبات المحددة في شجرة المطلب الضروري .</p> | | | | | |

نظام جدولة التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء (DBR)

حدد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك فيما يتعلق باستخدام الفعلى لعناصر نظام جدولة التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء بشركتكم وذلك بوضع علامة () أمام العمود المناسب .

| رقم العبارة | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١- | جدولة التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء | | | | | |
| ٢- | يعتمد نظام جدولة التصنيع فى الشركة على وضع جدول رئيسى تفصيلى للإنتاج. | | | | | |
| ٣- | يضع جدول الطاقة القصوى للعمليات الإنتاجية عند القيد السرعة Pace اللازمة للمصنع ككل. | | | | | |
| ٤- | يتم عمل مقابلة للطلب السوقى المتوقع مع قدرات قيود النظام. | | | | | |
| ٥- | يتم وضع احتياطي لمعدل إنتاج العملية لحمايته من الأعطال يتمثل فى وقت احتياطي Time Buffers . | | | | | |
| ٦- | يتم وضع احتياطي لمعدل إنتاج العملية لحمايته من الأعطال يتمثل فى مخزون (وحدات) احتياطية Stock Buffers . | | | | | |
| ٧- | احتياطي معدل الإنتاج للعملية هو إحلال المخزون الاستراتيجي لحماية مخرجات النظام من التغيرات التى تحدث فيه . | | | | | |
| ٨- | يتم وضع معدل إنتاج للشركة ككل Rope فى شكل وقت من أجل تحقيق التزامن لكل الموارد فى النظام يتوافق مع سرعة Pace الجدول الرئيسى التفصيلى للإنتاج (توازن عملية الإنتاج) . | | | | | |
| ٩- | يزود معدل إنتاج الشركة ككل فى شكل وقت مخرجات الشركة باتصالات بين نقاط الرقابة الحرجة وذلك لضمان التزامن فيها. | | | | | |
| ١٠- | يتم وضع معدل إنتاج للشركة ككل Rope فى شكل وحدات من أجل تحقيق التزامن لكل الموارد فى النظام يتوافق مع سرعة Pace الجدول الرئيسى التفصيلى للإنتاج (توازن عملية الإنتاج) . | | | | | |
| ١١- | الوظيفة الهامة لمعدل إنتاج الشركة ككل Rope فى شكل وقت أو وحدات هى توليد التنفيذ الزمنى للموارد المناسبة فى النظام فى الوقت المناسب لمساندة جدول أقصى طاقة لعملية الإنتاج Drum Schedule | | | | | |
| ١٢- | يعتبر التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء نظام لجدولة الجذب حيث يطلق المواد اعتمادا على إشارات من نقطة الإختناق. | | | | | |
| ١٣- | يحل نظام التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء قيد العمليات المتمثل فى الصراع بين محاولة ضمان معدل التدفق Throughput ومحاولة الرقابة على التكلفة . | | | | | |
| | يهدف نظام التوازن الديناميكي الكلي للأجزاء إلى تعظيم المخرجات من خلال تسريع خطى الموارد الموضوعه . | | | | | |

٤- التوجه بمعدلات التدفق :

حدد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك فيما يتعلق بالتوجه الفعلي لشركتكم وذلك بوضع علامة (✓) أمام العمود المناسب .

١/٤ بُعد العقلية التنظيمية :

| رقم العبارة | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١- التركيز الأولى لمشروعات تحسين العمليات هو تخفيض التكلفة . | | | | | | |
| ٢- تعتقد الإدارة أن كل فرد يجب أن يعمل بجد واجتهاد وأن يتصف بالكفاءة حتى تعظم المنظمة من ربحيتها. | | | | | | |
| ٣- أحد أولويات الإدارة العليا هو ضمان الرضا عن بيئة العمل من أجل جميع العاملين . | | | | | | |
| ٤- يحصل العاملون لدينا على المساندة والدعم الكافي من المنظمة حتى يتسولون.ظانفهم على أكمل وجه . | | | | | | |
| ٥- يمكن أن يعتمد العملاء علينا للتزود بالخدمة كما يطلبون وحينما يطلبون . | | | | | | |
| ٦- يفهم العاملون لدينا أهمية رضا العملاء على نجاحنا. | | | | | | |

٢/٤ بُعد مقاييس الأداء المستخدمة :

| رقم العبارة | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١- تعتمد الشركة في تقييم الأداء المالى لها على مؤشر صافى الربح | | | | | | |
| ٢- تعتمد الشركة في تقييم الأداء المالى لها على مؤشر التدفقات النقدية . | | | | | | |
| ٣- تعتمد الشركة في تقييم الأداء المالى لها على معدل العائد على الاستثمار . | | | | | | |
| ٤- تستخدم الشركة مؤشر تكلفة المواد الخام المباشرة للمنتجات لحساب تكلفة المنتجات . | | | | | | |
| ٥- تستخدم الشركة مؤشر تكلفة العمالة المباشرة للمنتجات لحساب تكلفة المنتجات . | | | | | | |
| ٦- تستخدم الشركة مؤشر التكاليف المتغيرة المحملة للمنتجات لحساب تكلفة المنتجات . | | | | | | |
| ٧- تستخدم الشركة مؤشر التكاليف الثابتة المحملة للمنتجات لحساب تكلفة المنتجات . | | | | | | |
| ٨- تستخدم الشركة مؤشر التكاليف العامة والإدارية للمنتجات لحساب تكلفة المنتجات . | | | | | | |

٣/٤ بُعد اتخاذ القرارات :

| رقم العبارة | درجة الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| ١- | يمكن وصف عملية الإنتاج بصورة أفضل إذا اعتبرت تدفقا للإنتاج . | | | | | |
| ٢- | تستخدم الشركة نموذج الكمية الاقتصادية للطلب لتحديد أحجام الدفع الإنتاجية . | | | | | |
| ٣- | دفعات العملية (مثل دفعات التشغيل على كل عملية بين مرات الإعداد) هي نفس الأحجام التي يتم نقلها من عملية إلى أخرى . | | | | | |
| ٤- | يستخدم في الشركة التخطيط التقريبي للطاقة. | | | | | |
| ٥- | يستخدم في الشركة تخطيط الاحتياجات من الطاقة. | | | | | |
| ٦- | تستخدم الشركة أسلوب الرقابة الإحصائية للعمليات . | | | | | |
| ٧- | تستخدم الشركة أسلوب رقابة المدخلات/المخرجات . | | | | | |
| ٨- | تستخدم الشركة منهج إدارة الجودة الشاملة . | | | | | |
| ٩- | تستخدم الشركة منهج إدارة المعرفة للاستفادة من خبرات العاملين بها . | | | | | |
| ١٠- | تستخدم الشركة منهجية إدارة سلاسل التوريد الإلكترونية | | | | | |

* الشركة التي تعمل فيها

* النوع

* المؤهل الدراسي

* الوظيفة

* مدة الخبرة

* المدينة

ذكر .

أنثى .

فوق المتوسط

جامعي

مدير عام

مدير إدارة .

من ١٠-٢٠ سنة

أكثر من ٢٠ سنة

دراسات عليا

ملحق رقم ٢

النتائج الإحصائية