

## تنمية الرافدين

ملحق العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

دور التوجه الاستراتيجي في إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل

**Role of Strategic Orientation in Apossible Production System in Just In Time Requirements  
An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Managers in the General Company for the Manufacture of Ready Made Garments in Mosul**

الدكتور عادل ذاك النعمة  
أستاذ مساعد - قسم الإدارة الصناعية  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Adel Thaker Al-Nima(PhD)**  
Assistant Professor  
Industrial Management  
University of Mosul

سوزان محمود محمد الرحاوي  
مدرس مساعد - قسم الإدارة الصناعية  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Susan Mahmoud M. Al- Rahawi**  
Assistant Lecturer  
Industrial Management  
University of Mosul  
Susan\_ [Mahmod2@yahoo.com](mailto:Mahmod2@yahoo.com)

تأريخ قبول النشر ٢٠١٨/٩/٢٥

تأريخ استلام البحث ٢٠١٨/٥/٩

### المستخلص (\*)

يتناول البحث الحالي تسليط الضوء على علاقة وتأثير التوجه الاستراتيجي في متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد عبر دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة بالموصل، وتضمن إطاراً معرفياً حول التوجه الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، فضلاً عن متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد بوصفه متغيراً معتمداً، وتم وضع مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد انبثق عن ذلك المخطط فرضيات رئيسية وفرعية تم اختبارها في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة استبانة تم تجميعها لهذا الغرض وتوصل البحث إلى جملة استنتاجات أبرزها:

- وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فضلاً عن ذلك فقد كان للترتيب الداخلي للمصنع وتقنية المجاميع بشأن أداء العمل الدور الفاعل في رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

واعتماداً على تلك الاستنتاجات تم وضع مجموعة من المقترحات أهمها:

- ضرورة التزام المدراء في المنظمة بالقيم وبالشكل الذي يجعل الأفراد العاملين فيها يسلكون الاتجاه الصحيح ، مما يعطي لهذه القيم القوة ويساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق الأداء المطلوب .

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، القيم، دعم الإدارة العليا.

### Abstract

The current research highlights the relationship and the impact of strategic orientation in the requirements of - just in time - production system through a prospective study of the opinions of a sample of managers in the company researched. It included a cognitive framework about the strategic orientation as an independent variable. The requirements of the production system - just in time - are as a variable dependent. The default scheme has been developed to reflect the nature of the relationship between the variables of research. They emerged from the scheme and head of sub-hypotheses, tested in the light of the data collected through the questionnaire assembled for this purpose. The research found, among other conclusions, most notably: The existence of a correlation between strategic orientation and requirements of the production system - just in time, as well as it related to the internal arrangement of the plant and technical working groups on the performance of the active role in shaping strategic orientation of the company. Based on these findings, the study developed a set of proposals, they are: the obligation of administrative leadership in the company's values and the way that makes the personnel taking the right direction, which gives the values of strength and helps the company researched to achieve the required performance.

**Key words:** strategic orientation, the just in time production system, strategic Vision, the strategic mission , values , top management support .

(\*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "دور التوجه الاستراتيجي في إمكان إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء لمنظمات صناعية مختارة في مدينة الموصل " والمقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل ونوقشت بتاريخ ٢٢/٣/٢٠١٢ .

## المقدمة

تسعى المنظمات بصورة عامة والصناعية منها تحديداً إلى تحقيق مستوى متقدم في ممارسة عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز لها يضمن بقاءها ونموها وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها التي تمتاز بالدينامية بفعل التطور التقني الواسع وما نجم عنه من منافسة في اتجاهات، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً يساعدها على خوض غمار المستقبل المجهول، فضلاً عن الاهتمام بتبني معطيات نظم الإنتاج المعاصرة في ممارسة أنشطتها، واليوم أصبح معيار الزمن الهاجس الأكبر الذي يحتله فكر وعقل تلك المنظمات وتوجهاتها ولا سيما بعد التفوق الذي حققته الشركات اليابانية في الأسواق العالمية من خلال استخدام الزمن كميزة تنافسية، فضلاً عن المزايا الأخرى كالسعر والجودة من خلال تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد الذي أدى إلى تحسينات مستمرة في أنشطة الإنتاج والعمليات. وفي ضوء ما تقدم فإن البحث الحالي يمثل محاولة جادة للوقوف على الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي للمنظمة في الإسهام بإقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمات الصناعية العراقية، وسيتناول البحث الحالي موضوعه من خلال أربعة مباحث عرض الأول المنهجية، وقدم الثاني إطاراً معرفياً له، أما الثالث فتناول الجانب الميداني (العملي)، وأخيراً تضمن الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال العراقية عموماً والصناعية منها معوقات عديدة للتكيف مع المتغيرات التي تواجهها في بيئتها بفعل ضغط المنافسة الكبيرة التي شهدتها السوق العراقية بعد عام ٢٠٠٣، في ظل موارد تفتقر إلى آليات لتوظيفها بشكل كفوء لبلوغ أهدافها بفاعلية، وبالتالي فهي مدعوة إلى ضرورة إحداث تغييرات في توجهاتها عبر إعادة النظر في صياغة رسالتها بشكل يمكنها من بناء رؤية إستراتيجية واقعية تعتمد في تأسيس أهداف إستراتيجية تركز على الاستخدام الكفوء لمواردها باتجاه تحقيق تلك الأهداف، ولهذا فقد قام الباحثين في سبيل تحديد مشكلة البحث الحالية بزيارة استطلاعية للمنظمة المبحوثة للمدة من (٢٠١٠/١١/١ - ٢٠١١/١٠/٣٠) واستخلصوا أن هناك فهماً محدوداً لدى إدارات تلك المنظمة إزاء أبعاد التوجه الاستراتيجي وافتقارها إلى السبل الفاعلة لاستخدام الزمن والموارد المادية والبشرية بشكل كفوء التي تركز عليها فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد وهذا ما دفع الباحثين للوقوف على هذه المشكلة ومدى إسهام أنشطة تفعيل أبعاد التوجه الاستراتيجي لدى إدارة تلك المنظمة في إمكانية إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت كمدخل معاصر يخدم تطلعاتها في الاستخدام الكفوء لمواردها وبما يعزز موقعها التنافسي .

### ثانياً- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في اتجاهين :

١. توجيه أنظار إدارة المنظمة المبحوثة إزاء هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة من مؤشراتنا نظراً لارتباطها بتحسين أدائها، وبما يمكنها من تقديم الأسس الصحيحة التي تستند إليها في وضع خططها من خلال تفعيل أبعاد توجهها الاستراتيجي إزاء إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد بوصفه أحد المداخل المعاصرة في ممارسة المنظمات الصناعية لأنشطتها .

٢. تحديد مديات العلاقة والتأثير بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

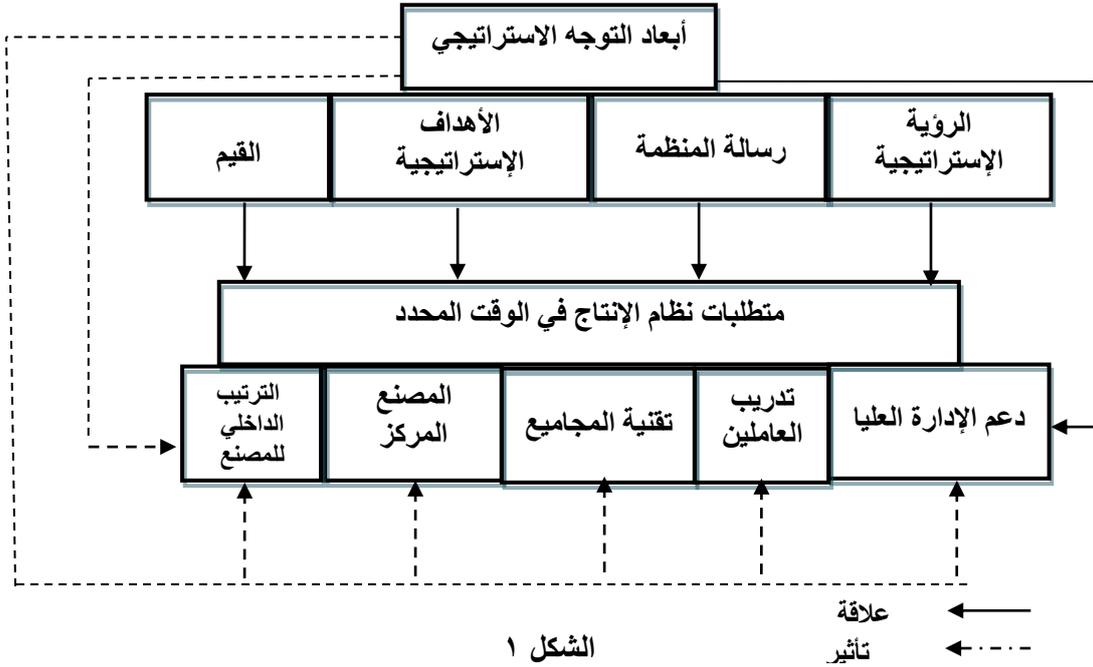
### ثالثاً- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن هدف البحث ينصب أساساً على تشخيص وتحديد دور أبعاد التوجه الاستراتيجي في إمكانية إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد وبيان مضامين هذا الدور وحدوده على مستوى المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحليل واختبار العلاقات والتأثيرات بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد وصولاً إلى النتائج التي تعكس اختبار فرضيات البحث .

### رابعاً- مخطط البحث وفرضياته وحدوده

#### مخطط البحث

للإيفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وفي ضوء إطارها النظري، تم اعتماد مخطط افتراضي يعكس المتغيرات الرئيسة له والتي تشير إلى وجود علاقات افتراضية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة، وتوافقاً مع فرضيات البحث ومتطلبات اختبارها فقد تم تبني المخطط المبين في الشكل ١ الذي اعتمد في بنائه التصميم العمودي، إذ تعرض متغيراته الكلية على وفق عملية تنازلية تتضمن متغيرين رئيسيين، يتمثل الأول بأبعاد التوجه الاستراتيجي بوصفه (متغيراً مستقلاً) في حين يشمل الثاني متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد بوصفه (متغيراً معتمداً) .



الشكل ١  
مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين .

وبناءً على ذلك فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات المستمدة من هذا المخطط وكما يأتي :

## فرضيات البحث

اعتمد البحث لتحقيق أهدافه على الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومتطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في متطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة .

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يتباين تأثير التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في متطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة.

## حدود البحث

**الحدود الزمانية:** انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية من ( ١/١٠/٢٠١٣ إلى ٣٠/١/٢٠١٤).

**الحدود المكانية:** وتمثلت في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة (مقر الشركة / معمل ألبسة ولدي).

## خامساً - أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثين في تغطيتهما الجانب النظري للبحث على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والبحوث والأطاريح والرسائل الجامعية ذات الصلة سواء المتوافرة داخل القطر أو عن طريق الشبكة الدولية (الإنترنت)، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال باتجاه بناء إطار علمي واضح لاهتمامات البحث. أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثين على الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث وكما يأتي:

### ١. المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث.

استمارة الاستبانة\* والتي روعي في صياغتها القدرة على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، وقد اعتمد الباحثين في تحديد متغيراتها (فقراتها) على العديد من الدراسات والأبحاث، وفيما يتعلق بالمتغير الأول تم الاعتماد على دراسات (أبو رذن، ٢٠٠٥)، (البرواري، ٢٠٠٦)، (Ibrahim, 2006) أما بالنسبة للمتغير الثاني للبحث، فتم الاعتماد على دراسات (روازقي، ٢٠٠٧)، (السوالمه، ٢٠٠٧)، (Sandanayake, 2009)، ولغرض الوقوف على مستوى ثبات الاستبانة وقدرتها على قياس الظاهرة المبحوثة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة الاختبار ٨٦% وهي نتيجة تشير إلى درجة ثبات عالية للاستبانة .

### سادساً- أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته اعتمدت الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بياناته والتي تمثلت بالآتي :

- اختبار الإشارة (Sign Test): لقياس قوة العلاقة بين متغيرين (Siegel and Castell, 1989, 80-87).

- اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test): لقياس قوة التأثير بين متغيرين (Siegel and Castell, 1989, 87-95).

- اختبار التباين الأحادي (One-Way Anova): لاختبار الفروقات الموجودة بين عدد من المتغيرات المستقلة من جهة والفروقات الموجودة بين كل متغير على حدة (البلداوي، ٢٠٠٩، ١٦٩-١٧٢).

- اختبار (Duncan): لتحديد أي متغير من المتغيرات المختبرة يحتمل فروقات مميزة عن باقي المتغيرات قيد البحث أي تحديد من هي المتغيرات المسؤولة عن حصول الفروقات المعنوية في اختبار التباين الأحادي (الهيئي، ٢٠٠٦، ٣٥٣-٣٥٤).

#### سابعا- وصف الميدان المبحوث وآلية توزيع استمارة الاستبانة

تأسس معمل الألبسة الولادية عام ١٩٨٢، وبدأ بالتشغيل التجريبي عام ١٩٨٣، ينتج المعمل الألبسة الرجالية والنسائية والولادية المتنوعة ولمختلف الفئات العمرية ولجميع مواسم السنة، إذ قام الباحثين بتوزيع (٣٠) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين (مدراء، رؤساء أقسام، مسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في مواقع عملهم في المنظمة عينة البحث)، وكان عدد الاستمارات المعادة (٢٧) استمارة، أي إن نسبة الاستجابة بلغت ٩٠%.

#### المبحث الثاني- الإطار المعرفي

##### أولاً- التوجه الاستراتيجي: المفهوم والأهمية

طرحت عدة مفاهيم للتوجه الاستراتيجي فقد عبر (Aragon and Sánchez, 2005, 287-308) عنه بأنه "إحدى العمليات التحليلية التي يتم من خلالها اختيار الموقع المستقبلي للمنظمة نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع هذه التغيرات". كما يصفه (الدهدار، ٢٠٠٦، ٥٠) بأنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية والسعي لتعظيم العناصر الإيجابية والكفاءة للمنظمة في الوقت نفسه الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها". وعرفه (Kroeger, 2007, 39) "بالعملية التي يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة والتي تتضمن التصورات والرغبات الإدارية والطموحات المستقبلية والتي تعمل على تحسين العمليات وتطويرها". وتصفه (Sharda, 2009, 9) بأنه "مفهوم شامل يصف فلسفة إدارة المنظمة نحو فهم وإدارة القوى الداخلية والتصدي للتهديدات واستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة". وتأسيساً على ما تقدم من وجهات نظر فإن مفهومنا الإجرائي للتوجه الاستراتيجي لأغراض البحث الحالي يتحدد بأنه "حجر الأساس لنجاح المنظمة وتميزها، لأنه يمثل المسار الذي تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل الذي تصبو إليه عبر إعداد رؤية استراتيجية واضحة تؤسس لصياغة رسالتها على نحو مميز ووضع أهداف واقعية في ضوء متغيرات بيئتها وبالاعتماد على القيم التي تمتلكها". أما أهمية التوجه الاستراتيجي تعكسها وجهات النظر المقدمة إزاء ما قدم من مفاهيم عبر مساهمته في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إزاء آفاق أنشطتها المستقبلية والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً وبالتالي فإن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق للمنظمة لا بد من أن يؤسس على مرتكزات عديدة كوجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابية استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (أبو رذن، ٢٠٠٥، ٥) وبذلك فإن التوجه الاستراتيجي يساعد على توجيه موارد المنظمة للتوجيه الصحيح في المدى البعيد واستخدام إمكاناتها بطريقة فعالة وبما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف التي تواجهها في بيئتها ولتتبلور تلك الأهمية من خلال المنافع التي ستعود على المنظمة من جراء اعتمادها والتي تتمثل بالآتي: (الدهدار، ٢٠٠٦، ٥٨) - التميز في الأداء المالي وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل - جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعي بظروف البيئة وتغييراتها - تحديد توجهات المستقبل، إلى أين تتوجه المنظمة - تنمية عادات التفكير في المستقبل - توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل - توحيد وتألف جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

## ثانياً- أبعاد التوجه الاستراتيجي

يتفق كل من (النسور وإدريس، ٢٠٠٥، ٣) (Amanor, 2009, 13) (Ratcliff, 2009, 5) (Smart, 2009, 1) (Harrison and John, 2010, 74) على إن أبعاد التوجه الاستراتيجي هي:

١. **الرؤية الإستراتيجية:** طرحت مفاهيم عديدة للرؤية الاستراتيجية فقد وصفها (عطا الله، ٢٠٠٥، ٥١) بأنها "عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي و إحدى المهمات التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، ونمط من قيمها وذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها، وأداة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه تحقيق أغراض المنظمة" وترى (Ibrahim, 2006, 25) أن الرؤية الاستراتيجية "تجسد القيم العليا للأفراد وطموحاتهم وأنها تلهم الأفراد للوصول إلى ما يمكن أن يكون وعلى نحو يتجاوز مخاوفهم وانشغالاتهم بالواقع الحالي" ويتفق كل من (لقتة، ٢٠٠٨، ١٠٤-١٤٨) و (Kroeger, 2007, 33) على أن الرؤية الاستراتيجية تمثل "لوحة مثالية عن المستقبل التي يؤمل التوصل إليها وتحقيقها إذا كانت الظروف المحيطة مؤاتية بقدر معقول، فهي الفلسفة القائدة للمنظمة الإدارية كلها، وهي مبرر وجود نفسها، وهي ليست هدف المنظمة بحد ذاته إنما هي الإحساس بالهدف الأساسي للمنظمة المعنية"، ويشير (Amanor, 2009, 13) إليها بأنها "ليست مجرد فكرة أو تصور لمستقبل مرغوب به أكثر بل إن الرؤية الحقيقية هي ناشطة للغاية بحيث إن تأثيرها يتجاوز المستقبل من خلال استدعاء المهارات والمواهب والمصادر لجعلها تحدث في الواقع". فالرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين تمثل "التطلعات البعيدة المدى التي تسعى المنظمة للوصول إليها فهي تصور المستقبل الذي ينبغي حث الخطى تجاهه من خلال حشد وتظافر الجهود الجماعية لبلوغ أهدافها بفاعلية". وتستند الرؤية الاستراتيجية في صياغتها إلى التخيل لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، لأنها تمثل إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة وغاياتها، واستراتيجيتها، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة، لأنها تحفز الجميع للعمل تجاه هدف واحد، وهناك ثلاثة عناصر مميزة لا بد من التركيز عليها عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وهي - تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة - تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي - توصيل الرؤية على نحو واضح وجذاب للأطراف ذات العلاقة (الشويخ، ٢٠٠٧، ٣٩).

٢. **الرسالة الاستراتيجية:** وتمثل عنصراً هاماً وأساساً تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، إذ يعرفها (بوعايدة، ٢٠٠٧، ٢١) بأنها "الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية الأداة التي تحدد بها هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة". ويتفق كل من (David, 2009, 11) و(سكيك، ٢٠٠٨، ٥٤) بأن رسالة المنظمة هي "عبارة عن جمل وعبارات تحدد الأغراض الرئيسة للمنظمة وتوضح الفلسفة والعقيدة الخاصة بها تجاه أصحاب المصلحة والمتعاملين مع هذه المنظمة". ووصفها (العجمي، ٢٠٠٨) بأنها "حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية التي تجعل المنظمة تركز على هدف عام، ولا بد أن يكون كل العاملين في المنظمة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محددة بخصوصية المنظمة" نقلاً عن (عبد العال، ٢٠٠٩، ٧٥)، ويؤكد هذا الوصف (Harrison and John, 2010, 75) حينما أشارا إلى أن وجود رسالة صحيحة لأية منظمة سوف يسهم في تركيز الجهود في اتجاه واحد، ويضمن عدم وجود أهداف متعارضة للمنظمة الواحدة والعاملين فيها، فهي الأساس لبناء وتطوير المنظمة وأهدافها. فرسالة المنظمة من وجهة نظر الباحثين تمثل "الصورة العامة للمنظمة والمعبرة عن سبب وجودها والإطار الجامع

لأدوارها ومهامها وتطلعها إزاء المستقبل". فصيغة رسالة المنظمة يجب أن تستند على جملة من العوامل والتي حددها: (عطا الله، ٢٠٠٥، ٥١) و (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ١٩٢) بكل من (الخبرة السابقة للمنظمة) فلكل منظمة تاريخ حافل بطبيعة أنشطتها واستراتيجياتها، لذا فإن القيادة الاستراتيجية للمنظمة عليها إعادة النظر في بعض جوانب صياغة رسالتها لتأخذ بالاعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المنظمة في بيئتها ولكل الأطراف ذات العلاقة، (قيم المالكيين والإدارة وتفضيلاتهم) فعلى الرغم من أن المنظمات المساهمة الكبيرة قد لا تتضح معالم ملكيتها، إلا أنه يبقى للإدارة وحملة الأسهم دور فاعل عند صياغة رسالتها، وأن رؤيتهم للعمل وفلسفتهم ستنعكس بكل تأكيد على الجوانب المهمة في تلك الرسالة، (البيئة الداخلية للمنظمة) وهذا يعني أن من المفروض انسجام معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها والتي تتجسد بمرتكزات أساسية للقوة تبنى عليها توجهاتها وانجازاتها المستقبلية، في حين تشير جوانب الضعف إلى منظور تعتقد إدارة المنظمة أنه لا يعرقل هذه التوجهات ولا يتعارض مع ما تعلنه من التزامات في رسالتها تجاه مختلف الأطراف، (البيئة الخارجية للمنظمة) على الرغم من أن البيئة الخارجية تؤخذ في إطار المنظور التسويقي باستمرار وما توفره من فرص وتهديدات إلا أنها تبقى أوسع من مجرد هذا المنظور، وبالتالي فإن صياغة رسالة المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها .

يلاحظ مما تقدم أن رسالة المنظمة تعطي تصوراً شاملاً عن دور المنظمة وأساس وجودها وما هي أهدافها وأبعاد علاقتها مع زبائنها وعاملينا، ولهذا لا بد من أن يراعى في إعداد هذه الرسالة تأشير الهدف الذي من أجله وجدت المنظمة، فهي تمثل الأساس الذي تضعه إدارتها المختلفة عند اتخاذ ذلك ولهذا ينبغي أن تصاغ بشكل واضح وبسيط بحيث يسهل فهمها من قبل الجميع، فضلاً عن ضرورة أن تتصف بالعمومية والشمولية والتوجه نحو المستقبل.

**٣. الأهداف الاستراتيجية:** تتعلق بالتحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رؤيتها و رسالتها على نحو فاعل، ولهذا تصفها (عطا الله، ٢٠٠٥، ٥٣) بأنها "النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، فهي تتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل"، ويؤكد كل من (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ٢٢١) أن وضع الأهداف الاستراتيجية بصورة صحيحة ودقيقة و مترابطة يساعد في تحويل الرؤية المستقبلية والرسالة والقيم لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول المنظمة تحقيقها بشكل مترابط و عبر المديات الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الأهداف فإن رؤيتها و رسالتها وقيمها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة، وفي السياق ذاته يرى (David, 2009, 145). أن الأهداف الاستراتيجية تمثل "حالة مستقبلية مرغوبة أو غرضاً تحاول المنظمة تحقيقه، ويجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية، مخططة، محددة، هرمية، قابلة للتحقيق تتوافق مع الأنشطة و متناسقة عمودياً وأفقياً"، وهي بهذا الوصف تمثل النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة والتي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة (Harrison and John, 2010, 96). وعلى هذا الأساس فالأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين تمثل " الإنجازات التي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى البعيد ، وهي الدليل الأساسي لنجاحها وقدرتها على مجابهة التحديات المستقبلية ". ولا بد من مراعاة مجموعة من الخصائص عند صياغة الأهداف الاستراتيجية وهي ان تكون: (الدهدار، ٢٠٠٦، ٧٩) ، (عبد العال، ٢٠٠٩، ٧٧) ( محددة) أي إن تعكس الأهداف معطيات محددة ومرغوبة، ( قابلة للقياس الكمي) أي إن تكون ممكنة القياس لغرض تحديد متى يتم تحقيقها، ( تأثير التحدي وواقعية) يجب

أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي، وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تكون واقعية، ( محددة بمدة زمنية للإنجاز) فالهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لبلوغه لا أن يترك مفتوحاً، (الشمولية والارتباط) بمعنى كل هدف من الأهداف الموضوعية من المفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين ومرتبلاً بالهدف الكلي على مستوى المنظمة، (المرونة) فلا بد أن تنسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، ( القدرة على الفهم) وتتعلق بأهمية صياغة الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة قدر الإمكان من جانب الأفراد الذي سيتولون تحقيقها، (إمكانية مراجعتها) وهنا من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعية، لتفحص مدى ملاءمتها والتقدم في النتائج النهائية.

مما تقدم يتضح أن الأهداف الاستراتيجية تمثل الغايات النهائية للأنشطة المستقبلية للمنظمة والمتوافقة مع رؤيتها ورسالتها وفي ضوء معايير متميزة، إذ يتم فيها تحديد الوضع المستقبلي ومستوى الأداء المنشود لها.

٤. القيم: يصفها (الأشقر، ٢٠٠٥، ٥٤) بأنها "الأساس الذي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة أو بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليها الرؤية المستقبلية لها، ورسالتها وأهدافها العريضة". ويشير (الشويخ، ٢٠٠٧، ٤٢) إلى أن القيم تمثل "المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد المنظمة ويمارسونها في أعمالهم، وتمكّن المنظمة من خلق نظام يجعل العاملين فيه والمتعاملين معه يتوقعون تجسيد هذه القيم في أثناء التعامل مع المنظمة". ووسع (Niven, 2002) هذا الوصف حينما يشير إلى أن القيم تمثل "المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين، فهي تمثل تصريحات واضحة ومفتوحة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل، فالمنظمة تقدر لنفسها القيم الأساسية بعيداً عن اعتبارات المؤثرات ورؤية الآخرين لهذه المؤثرات لذلك فإنها تعدّ مرجعيات للتصرف وتحمل القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات اليومية الاستراتيجية" نقلاً عن (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ١٩٩)، وبالتالي فإن القيم على حد وصف (Harrison and John, 2010, 81) تمثل "المبادئ التي يستخدمها الأفراد لتحديد السلوك والأحداث والمواقف والنتائج المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها والمحبة أو غير المحبة"، عليه فالقيم من وجهة نظر الباحثين تمثل الإطار الذي يحكم سلوك الأفراد في نطاق المنظمة ودليل شخصي يملئ عليهم السلوك المناسب أو غير المناسب، وتمثل الركيزة الأساس لبناء بيئة عمل مثالية وفعالة". وتتحدد مصادر القيم كما يشير لذلك كل من: (العلياني، ٢٠٠٨، ١٩)، (آل ياسين، ٢٠١٠، ٢١-٢٢) بكل من (الدين) وهو مظلة القيم ومصدرها الأول، وتعدّ التشريعات السماوية والأديان المنبع الرئيس لأغلب القيم السائدة بين الأفراد، فالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يشتملان النسق القيمي الإسلامي بأبعاده المتعددة، وهذا يعني أن هذا المصدر يُعدّ جامعاً لكل ما يحتاج إليه البشر من موعظة حسنة لإصلاح أخلاقهم وأعمالهم الظاهرة والباطنة، وتستمد القيم أهميتها ووزنها عن طريق خبرات وممارسات الفرد طول مراحل حياته، (الجماعة التي ينتمي إليها الفرد) إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة قد يسهم بتغيير أو تبدل قيمه بسبب الضغوط التي يمارسها أفراد الجماعة تجاه الفرد وصولاً إلى حالة من تناسق القيم للجماعة بأكملها أحياناً، (المجتمع) للمكان الذي يعيش فيه الفرد دور مهم في تكوين القيم لديه نتيجة احتكاكه بأفراد المجتمع في بيئته التي يعيش فيها، وتكوين هذه القيم يرجع إلى المستوى الثقافي لهذا المجتمع، فكلما كان المجتمع محافظاً وحضارياً كانت القيم سامية وعالية

لدى الفرد، وهذا يكون في الغالب، ( الأسرة) للأسرة دور رئيس في تكوين القيم لدى الأفراد ولاسيما أنّ الفرد يكون في مرحلة الطفولة مع الوالدين، ويكتسب منهما كل ما يلاحظه من التصرفات والعادات والدين والأخلاق واللغة، ( الإعلام) ويؤدي دوراً هاماً في تكوين القيم لدى الأفراد، فقد يكون مصاحباً لدور الأسرة، لأنه أصبح في كل منزل وبعده وسائل منها المرئية كالتلفاز والانترنت، ومنها المقروءة كالصحف والمجلات. وإنّ الإعلام لا يخلو من سلبيات نفسية ودينية وفكرية تؤثر على القيم والأخلاق، فهناك الكثير من القيم والسلوكيات الخاطئة يتم اكتسابها عن طريق التلفاز.

ويلاحظ مما تقدم بأنّ القيم تشمل معتقدات وقناعات أفراد المنظمة والتي تحكم سلوكياتهم ومواقفهم وتمثل الدوافع الأساس التي يعتمد عليها في رسم سياسات المنظمة واستثمار مواردها وجهود عاملها، على أن يقتصر ذلك بتأثير تلك بتأثير القيم على ثقافة المنظمة، وبما يحقق الانسجام بين قيمها وسلوك عاملها.

### ثالثاً- نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) : مدخل مفاهيمي

ترجع الأدبيات لتطبيقات هذا النظام إلى مصانع منظمة تويوتا اليابانية للسيارات خلال السبعينيات من القرن الماضي على يد (Taiichi Ohno) نقطة البداية لهذا النظام (Schroeder, 2007, 393) ، ولعل السبب في توجه اليابان لاعتماد هذا النظام يعود إلى العديد من الدوافع، تأتي بمقدمتها ندرة المواد الطبيعية في اليابان ونقص المساحة وحب العمل الجماعي وخصوصية الثقافة والعادات والتقاليد السائدة في هذا البلد (Stevenson, 2005, 617)، ونظام (JIT) كما يصفه (Heizer and Render, 2008, 643) بأنه أحد الأوجه المهمة لتحقيق التحسين المستمر والإنتاج وفقاً للمواصفات وبما ينعكس على تحقيق العمليات الرشيقة في العملية الإنتاجية وبما ينسجم مع احتياجات ومتطلبات الزبائن، وبالتالي فالغاية من تطبيق نظام (JIT) في منظمة تويوتا كانت لتحقيق التحول الفاعل من عملية دفع المنتوجات من مرحلة إلى أخرى (إلى عملية سحب المنتوجات) وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. فهو "نظام للإنتاج بالكميات وفي الوقت المطلوب لمواجهة طلب مستقر، يبنى على نظام دقيق للتحكم في المخزون ونظام معلومات فعال وتنسيق تام بين العمليات الإنتاجية من جهة وبين الموردين من جهة أخرى، بحيث تصل المستلزمات، بالكميات والمواصفات والوقت المناسب وفي ظل بيئة عمل مستقرة" (الحسين، ٢٠٠٤، ١٧٧) وعلى هذا الأساس فإن (JIT) يمثل "مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تساند بعضها البعض والمصممة لإنجاز حجم معين من المنتوجات في المكان والوقت المطلوب وباستخدام أقل ما يمكن من الموارد والأجزاء، بهدف التخلص من كافة أنواع الهدر ومصادره "

#### ١. متطلبات إقامة أو اعتماد نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يتفق كل من (الأتروشي، ١٩٩٣، ٣٢) (Slack, et al., 1998, 520) (جبرين، ٢٠٠٦، ٣٣٢) (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ٢٩) (محجوب وآخرون، ٢٠٠٥، ١٢٤) على أن إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد تشمل ( دعم الإدارة العليا، تدريب العاملين، تقنية المصانع، المصنع المركز، الترتيب الداخلي للمصنع ) وهي المتطلبات التي سيعتمدها البحث الحالي، ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين تلك المتطلبات قدر صلتها بأهداف البحث وكما يأتي:

أ. دعم الإدارة العليا: لما كان اعتماد المنظمة لنظام (JIT) يمثل تغييراً في فلسفة ممارسة نشاطها الإنتاجي عليه يشكل دعم الإدارة ركناً أساسياً لأيّ تغيير والذي يحمل معه الكثير من المعوقات والصعوبات، و ذلك يتطلب ضرورة وجود مهارات ومقدرات خاصة لإدارتها المختلفة ممثلة بمدرائها بوصفهم مجموعة أولى تواجه تلك الصعوبات في إحداث التغييرات اللازمة لتنفيذ النظام، وبالتالي السعي وراء نشر فكرة (JIT) ودعمها الكامل بصورة مستمرة، ومن ثم مراجعة

نتائج ذلك التطبيق ، ومن أجل إظهار دعمها لنظام (JIT) لابد أن يكون ذلك الدعم بشكل منفتح وواضح وتتقبل انتقادات العاملين وملاحظاتهم وحديثهم عن الأخطاء وتحديدها (الحديثي وآخرون، ٢٠٠٤، ٢٦٠) بمعنى أن الإدارة العليا لابد من أن تكون مستعدة لوضع أمثلة عملية للعاملين والشروع بتغيير المواقف والسلوكيات والسعي للتحسين المستمر المطلوب ليس فقط من العاملين في الورش الإنتاجية بل في كافة المستويات والذي يجب أن يكون متصلاً في مواقف الإدارة، فهذا الدعم يساعد على بث روح الحماسة في نفوس العاملين تجاه تطبيق النظام والذي يتطلب تغييراً جوهرياً في فلسفة إدارة المنظمات والتي لابد من أن تكون هذه مفهومة من قبل الجميع (Cheng and Podolsky, 1996, 7)، إلا أنه من المحتمل أحياناً أن تكون بعض الإدارات العليا غير مهتمة بتطبيق النظام، إما بسبب ضعف الاطلاع أو الوعي الإداري أو النقص الذي تعاني منه المنظمات في سيادة الرؤية القصيرة الأمد وتغليبها على الرؤية الطويلة الأمد إزاء منافع هذا النظام، إذ إن الواقع يؤكد أن تطبيق نظام (JIT) يمثل تغييراً جذرياً لمفاهيم وأساليب الإدارة في إطار نظرة طويلة الأمد تتدرج في عناصرها ومكوناتها حتى تغطي المنظمة بأكملها (روازقي، ٢٠٠٨، ١١٤). وبالتالي فإن نظام (JIT) لا يكون قابلاً للتطبيق مالم يكن هناك دليل على مصادقة الإدارة العليا إزاء اعتماد فلسفة هذا النظام وتطبيقه (عبد الفتاح، ٢٠٠٧، ٢٩).

**ب. تدريب العاملين:** يعد تزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة نقطة النجاح لاعتماد نظام (JIT) وهذا يحتاج إلى تأهيلهم عبر برامج قادرة على إيصال المعلومات والمهارات إليهم، وبما ينعكس على مستوى أدائهم وقدراتهم (اللوزي، ٢٠٠٣، ٢٣٧)، ولما كان إطار عمل نظام (JIT) يركز على العاملين متعددي المهارات لتشغيل أنواع مختلفة من الآلات ليضفي المرونة للنظام عبر تحرك العاملين من عمل إلى آخر وخلال وجبات العمل لسد النقص الذي يحدث في حالة غياب أحد العاملين، وهذا ما اعتمدته المنظمات اليابانية التي طبقت نظام (JIT) وعليه فإن التدريب يمثل متطلباً أساسياً لاعتماد هذا النظام باتجاه إحداث تطوير مستمر لقدرات العاملين في المنظمة، وهو ما يميز نظرة اليابانيين عن نظرة الغربيين إزاء أية عمليات تغيير في ممارسة الأنشطة والمهام والتي تتسم الأخيرة بمقاومتها للتغيير وتركيزها على تدريب العاملين عند ظهور الحاجة لذلك لاكتساب مهارات جديدة (غنيم، ٢٠٠٧، ٣٣٩-٣٤٠)، فالمهندس الأمريكي يقوم بتنظيم العمل للعاملين ويتخذ دور الرئيس، في حين يتخذ المهندس الياباني دور المعلم في تعليم العاملين كيفية تطوير إنتاجهم ومهاراتهم، وهذا يعني أن العاملين، في نظام (JIT) يكونون جزءاً من النظام نفسه، لأنهم سيكلفون بمهام متعددة في ضوء تدريبهم على مهارات متعددة للقيام بأنشطة وفعاليات مختلفة عن أنشطتهم الرئيسية عند الحاجة أو عندما يفرض تنظيم العمل أن يقوم العامل بعملين يتطلبان أكثر من مهارة واحدة، وخاصة عندما يكون التنظيم الداخلي على شكل حرف (U) إذ بإمكان العامل من أن ينجز العمل على أحد طرفي خط الإنتاج ليستدير ويعمل على الطرف الآخر للمادة نفسها (محبوب وآخرون، ٢٠٠٥، ١٣٢-١٣٣).

**ج. تقنية المجاميع:** وتتعلق بتجميع الأجزاء أو المنتجات ذات الخصائص المتشابهة في عوائل (مجاميع) ويخصص لإنتاجها مجموعة من الآلات، حيث يتم حصر المنتجات في عوائل على أساس الحجم أو الشكل أو متطلبات التصنيع أو المسارات التقنية، والهدف من ذلك هو إيجاد تلك المجموعة من المنتجات التي تتطلب عمليات متشابهة لمعالجتها بأقل كلفة إعداد ممكنة دون اللجوء إلى تغيير جديد لهيئة وإعداد الآلات، الأول: يتمثل في المشاهدة والفحص البصري للمنتجات المختلفة لتحديد انتمائها أو عدم انتمائها للعائلة، وهذه المعلومات تعد غير دقيقة، أما المصدر الثاني فيأتي عن طريق فحص تصميم المنتج النهائي وخصائص تصميم العملية، إلا

أنّ المصدر الثاني للمعلومات يعد مكلفاً لكنه أدق من المصدر الأول. وبعد أن يتم ترتيب المنتوجات في عوائل تأتي عملية تنظيم الآلات اللازمة لأداء العمليات الرئيسة للمنتوج في مساحات معينة يطلق عليها تسمية خلايا (Cells) إذ يتم تجميع الآلات لتكوين تدفقات خطية، بمعنى آخر إنّ جميع الآلات اللازمة لعمليات تصنيع المنتوج توضع في خلية واحدة أو مجموعة واحدة، وعلى هذا الأساس تتطلب الآلات الموجودة في كل خلية إعادة تهيئة طفيفة لإنتاج كل عائلة مما يؤدي إلى اختصار المسارات والوقت والقضاء على الخزين من المواد تحت الصنع (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٣٣٧). هذه التقنية يحقق اعتمادها العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات التي تعتمد عليها أهمها (غنيم، ٢٠٠٧، ٣٨٦-٣٨٨): (تنظيم المدخلات الواردة من المورد في صورة طلبيات من الزبائن، وذلك من خلال تجميع وتصنيف الأجزاء المختلفة في شكل عائلات متجانسة ومتشابهة)، (ترشيد قرارات الإدارة المرتبطة بإدخال المنتوجات الجديدة وتحديد تأثير ذلك على كل من مزيج الأجزاء المختلفة وعلى المسالك الصناعية اللازمة لها)، (تسهيل مهمة المصممين لمراجعة الأجزاء والعناصر المطلوبة وذلك عن طريق استخدام الأرقام الرمزية (Code) لكل منها)، (تخفيض عدد التصميمات الموضوعة للأجزاء - سهولة عزل وإلغاء الأجزاء التي تبدو مختلفة عن بقية العناصر التي يتشكل منها المنتوج)، (تقليل كلفة الإنتاج، وذلك نتيجة لتشغيل عدد كبير من الأجزاء المتشابهة على الآلات نفسها)، (تسهيل عمليات مراقبة المخزون والقضاء على الوقت الضائع عند إعداد وتجهيز الآلات)، (تخفيض التعديلات المطلوب إجراؤها للتحويل من إنتاج دفعة إلى إنتاج دفعة أخرى في المجموعة نفسها).

**د. المصنع المركز:** مفهوم يستخدم لوصف كينونة أو وحدة الصنع المتكامل في نظام التصنيع الياباني، إذ يرى المديرون اليابانيون أنّ هذه الوحدة يجب أن لا تزيد عن (٣٠٠) فرد من العاملين بالمنظمة ويُعدّ هذا الحجم هو الأفضل لوحدة الصنع طبقاً لنظام (JIT)، وعلى هذا الأساس فإنّ المصنع المركز يأتي على النقيض من المصنع التقليدي الذي يقوم بمهام إنتاجية متعددة ومتعارضة، ويقدم مزيجاً إنتاجياً واسعاً وغير متجانس ويوجهها إلى نظام واسع من الأسواق المتعددة والمتباينة، وذلك في ظل وجود إطار من السياسات غير المترابطة، مما يشنت الجهود ويضعف الترابط بين تلك السياسات والأسواق والتقنيات والمنتوجات، فالمصنع المركز يتناقض مع كل ذلك، ويعد بمثابة البديل الفعال للمصنع التقليدي (الطائي، ١٩٩٨، ٤٨). وعليه فإنّ المصنع المركز تركز سياسته بصفة أساسية على عملية صنع جوهرية تدور حول تقديم مزيج إنتاجي محدد يوجه نحو مجموعة متجانسة من الزبائن، وفي ظل نطاق أسواق محددة، الأمر الذي يجعل هذا المصنع بمثابة مجموعة محدودة وقابلة للإدارة مع التقنيات والأسواق (غنيم، ٢٠٠٧، ٣٣٨-٣٣٩). فالمصنع المركز على وفق ما تقدم يتضمن محطات متعددة داخل مصنع واحد، وتشكل هذه المحطات شبكة التصنيع الكلية للمنتوج ومن جانب آخر فإنّ كل محطة تكون مصممة لتسليم مخرجاتها إلى المحطة الأخرى وبالتعاقب وصولاً إلى المرحلة النهائية، فكفاءة المصنع المركز تعتمد على الانسياب المنظم للأجزاء بين تلك المحطات، بمعنى أن فلسفة المصنع المركز تدور حول التركيز على عدد محدود من المنتوجات أو العمليات لترشيد الخط الإنتاجي أي تقليل مدى المنتوج من خلال زيادة تنميط الأجزاء والمكونات الداخلة في المنتوج، ومن ثم تبسيط العمليات لتسهيل معالجتها والاعتماد على برامج مدروسة ودقيقة في نطاق محدد ومركز (محبوب وآخرون، ٢٠٠٥، ١٢٥). ويذكر (White) أنّ المصنع المركز يحقق للمنظمات التي تعتمد الكفاءة كونه يركز على مفاهيم (البساطة، التكرار، التجانس للمهام، القضاء على أوجه القصور في الإنتاج، تبسيط الهيكل التنظيمي والتقليل من التعديلات التي تنطوي عليها عملية التصنيع)، وبالتالي يمثل سلاحاً تنافسياً فعالاً في يد تلك المنظمات، كما يؤكد

أنّ المشكلة التي تواجهها لا تكمن في كيفية زيادة إنتاجيتها وإنما تكمن بصفة أساسية في تمكينها من المنافسة في الأسواق المختلفة (Sandanayake, 2009, 36).

**هـ. الترتيب الداخلي للمصنع:** يتطلب نقل فلسفة (JIT) إلى حيز التطبيق العملي تغييراً بالترتيب الداخلي للمصنع، وذلك لتسهيل تدفق الإنتاج وتحريك العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة، وهذا مغاير لما هو مطبق في المصانع التقليدية التي غالباً ما يكون الترتيب على أساس متطلبات التصنيع أو العملية، فمحطات العمل في المصنع التقليدي تكون مصممة للتعامل مع نوع معين من العمليات كالنقش والتقطيع والتجليخ مثلاً، حيث تتحرك الأجزاء المطلوب تصنيعها لمنتج معين من محطة معالجة إلى أخرى، وكل حركة للأجزاء ستضيف وقتاً معيناً تكون فيه الأجزاء داخل نظام الإنتاج منتظرة دورها للتحويل، ويجري الانتظار في المحطات اللاحقة لأغراض المعالجة وهكذا لذلك فإنّ الترتيب الداخلي وفقاً لنظام (JIT) يتبنى خطأ مهيناً وفقاً لتدفق العمليات المتعاقبة للأجزاء المستلمة من المجهزين التي تدخل في عمليات الإنتاج، وتصبح أجزاء مكونة وفق العمليات تحت التصنيع ويتم فيما بعد تجميع المكونات لتشكل منتجات نهائية تشحن بعدها إلى الزبائن، بمعنى أنّ نظام (JIT) الذي يعتمد المصنع يتجه نحو انسيابية أكبر في تدفق المواد إلى جانب المعدات المؤتمتة بسبب انخفاض أحجام الدفعة وحل المشكلات بصورة مستمرة بما يتيح إمكانية استخدام الأتمتة، وتساعد تقنية المصانع والتصنيع الخلوي على رفع مستوى الكفاءة من خلال تحسينها لانسياب المواد والأجزاء وتقليل مناولتها ورفع مستوى استغلال الآلات، فالتصنيع الخلوي يعمل على تجميع الآلات غير المتماثلة معاً لمعالجة عائلة من الأجزاء ذات الأشكال المتماثلة إذ يماثل ترتيب الآلات في داخل الخلية خط تجميع صغير، ويأخذ الشكل (U) عادة وأنّ المواد تسير داخل الخلية بوحدة واحدة في كل مرة ومن عملية إلى أخرى لاحقة يقوم بها عامل يسير حول الخلية ضمن تتابع محدد مسبقاً (الحديثي والبياتي، ٢٠٠٢، ٣٣)، (Schroeder, 2007, 403).

#### المبحث الثالث - الجانب الميداني

يهدف المبحث الحالي إلى اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:

أولاً- اختبار الإشارة (Sign Test): تم استخدام هذا المختبر لغرض إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد" والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. وفي ما يأتي عرض لما أفضى إليه هذا الاختبار وكما يأتي:

١. تبين معطيات الجدول ١ نتائج العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومتطلبات نظام (JIT) وعلى مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

#### الجدول ١

نتائج اختبار (Sign Test) للفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة

أبعاد التوجه الاستراتيجي	قيمة (Z)	متطلبات نظام (JIT)
P-Value	٤,٢٣٤	
٠,٠٠٠**		

\*\*P≤0.01, N=27

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

نلاحظ من الجدول ١ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور قد بلغت (٤,٢٣٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) وأصغر من قيمة المعنوية المعتمدة في البحث (٠,٠٥) وفي هذا إشارة إلى أنه توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومتطلبات (JIT) في المنظمة المبحوثة.

واعتمادا على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة.

٢. تبين معطيات الجدول ٢ نتائج العلاقة المعنوية للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وعلى مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

يتضح من نتائج الجدول ٢ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعدها (الرؤية الاستراتيجية) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٢,٣٠٩) وعند مستوى معنوية (٠,٠٢١) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث (٠,٠١) وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية عالية بين الرؤية الاستراتيجية ومتطلبات نظام (JIT)، وهذا يعني أنه كلما سعت المنظمة المبحوثة في البحث عن فرص جديدة واستخدام كل ما هو جديد من تقنيات وتوجيه مواردها لتوجيه الصحيح في المدى البعيد واستخدام إمكانياتها بطريقة فعالة والقدرة على التعامل مع المستجدات البيئية ذات الصلة بالرؤية الاستراتيجية تزداد درجة إمكانية إقامة متطلبات (JIT) في تلك المنظمة. واعتمادا على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة.

## الجدول ٢

نتائج اختبار (Sign Test) للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وعلى مستوى المنظمة المبحوثة

P-Value	قيمة (Z)	أبعاد التوجه الاستراتيجي	متطلبات نظام (JIT)
٠,٠٢١ **	٢,٣٠٩	الرؤية الإستراتيجية	
٠,٠٠٠ **	٣,٨٤٩	الرسالة الإستراتيجية	
٠,٠٠٠ **	٥,٠٠٤	الأهداف الإستراتيجية	
٠,٠١١ *	٢,٥٥٠	القيم	

\*\* $P \leq 0.01$ , \* $P \leq 0.05$ , N=27

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

نلاحظ من نتائج الجدول ٢ أنّ قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعدها (الرسالة الاستراتيجية) وعلى مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٣,٨٤٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي ذات قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) بمعنى وجود علاقة معنوية عالية بين رسالة المنظمة ومتطلبات (JIT) ويشير هذا إلى أن اهتمام المنظمة المبحوثة بزبائنها الحاليين والمرتبين والسعي إلى تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق وتوسيع أعمالها الحالية يسهم في إمكانية اعتمادها لمتطلبات (JIT). واعتمادا على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة.

كما يتبين من الجدول ٢ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده (الأهداف الإستراتيجية) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٥,٠٠٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث (٠,٠١) وهذا يفسر وجود علاقة معنوية عالية بين الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات نظام (JIT) بمعنى أنه كلما زاد اهتمام المنظمة المبحوثة بأهدافها على اعتبار أنها وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والعاملين فيها، واعتماد تقييم أداء منظماتهم على مدى تحقيق هذه الأهداف واعتبارها أداة فعالة لتحفيز عامليها وتشجيع الإبداع فيها تزداد درجة إمكانية إقامة متطلبات نظام (JIT).

واعتماداً على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

في حين نلاحظ من الجدول (٢) أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده (القيم) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٢,٥٥٠) عند مستوى معنوية (٠,٠١١) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث (٠,٠٥) (٠,٠١) وهذا يفسر وجود علاقة عالية المعنوية بين القيم ومتطلبات نظام (JIT) في المنظمة المبحوثة أي حرصها على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها وانسجام قيمها مع القيم السائدة في المجتمع ومساهمتها في تحقيق رسالتها وأهدافها وبالتالي إسهامها في إمكانية إقامة متطلبات (JIT) فيها.

واعتماداً على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

**ثانياً- اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test):** تم استخدام هذا المختبر الإحصائي لغرض إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد " والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. وفي ما يأتي عرض لما أفضى إليه هذا الاختبار وكما يأتي:

١. يعرض الجدول ٣ نتائج المختبر الإحصائي (Wilcoxon Test) على مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

### الجدول ٣

نتائج اختبار (Wilcoxon Test) للفرضية الرئيسية الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة

متطلبات نظام (JIT)	قيمة (Z)	الإستراتيجية
P-Value	٤,٣٢٨	أبعاد التوجه
٠,٠٠٠**		

N=27, \*\*P≤0.01

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

تشير النتائج الواردة في الجدول ٣ إلى أن قيمة (Z) للمختبر المذكور للمنظمة المبحوثة قد بلغت (٤,٣٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي قيمة معنوية عالية (P≤0.01) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في متطلبات نظام (JIT) في المنظمة المبحوثة، وهذا يفسر بأن التغييرات الحاصلة في متطلبات نظام (JIT) في المنظمة المبحوثة تعزى إلى التغييرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي لهما.

واعتماداً على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. تبين معطيات الجدول ٤ نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي :

يلاحظ من نتائج الجدول ٤ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده (دعم الإدارة العليا) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٣,٧٠٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي ذات قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في دعم الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة، وهذا يعود إلى كون هذه المنظمة تحاول تغيير مواقف عاملها وسلوكياتهم تجاه نظام (JIT) وتسعى جاهدة إلى التحسين المستمر في كافة عملياتها.

واعتماداً على هذه النتيجة سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

#### الجدول ٤

نتائج اختبار (Wilcoxon Test) للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى مستوى المنظمة المبحوثة

متطلبات نظام (JIT)	قيمة (Z)	P-Value	أبعاد التوجه
دعم الإدارة العليا	٣,٧٠٣	٠,٠٠٠**	أبعاد التوجه
تدريب العاملين	٣,٥٨٢	٠,٠٠٠**	
تقنية المجاميع	٤,٣٠٤	٠,٠٠٠**	
المصنع المركز	٣,٤٦٢	٠,٠٠١**	
الترتيب الداخلي للمصنع	٣,٩١٩	٠,٠٠٠**	

\*\* $P \leq 0.01$ ,  $N=27$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يلاحظ من الجدول ٤ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده تدريب العالمين على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٣,٥٨٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي ذات قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) ويدل هذا على وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في تدريب العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، ويعود ذلك إلى كون هذه المنظمة تضع ضمن توجهاتها تدريب عاملها وتزويدهم بالمهارات المختلفة وبما يعكس على مستوى أدائهم وقدراتهم.

واعتماداً على هذه النتيجة سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

يلاحظ من نتائج الجدول ٤ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده (تقنية المجاميع) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٤,٣٠٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي ذات قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) ويدل هذا على وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في تقنية المجاميع على مستوى المنظمة المبحوثة، وسبب ذلك يعود إلى كون هذه المنظمة تسعى إلى تقليل كلف الإنتاج من خلال توظيف أعداد كبيرة من الأجزاء المتشابهة على الآلات نفسها، وبالتالي القضاء على الوقت الضائع عند إعداد الآلات وتجهيزها.

واعتماداً على هذه النتيجة سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة.

يلاحظ من نتائج الجدول ٤ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده (المصنع المركز) على مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٣,٤٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) وهي قيمة معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) ويشير هذا إلى وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في المصنع المركز على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ يدل ذلك على أن هذه المنظمة تتلافى حالات التعقيد في عملياتها الإنتاجية، وتعتمد على البساطة والتجانس في كافة أنشطتها وعملياتها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (SandanaYake, 2009) التي أشارت إلى أن المنظمات تركز على مفاهيم البساطة، التجانس للمهام، القضاء على أوجه القصور في الإنتاج والتقليل من التعقيدات التي تنطوي عليها عملية التصنيع.

واعتماداً على ذلك سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

كما يلاحظ من نتائج الجدول ٤ أن قيمة (Z) للمختبر المذكور لبعده الترتيب الداخلي للمصنع وعلى مستوى المنظمة المبحوثة قد بلغت (٣,٩١٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي قيمة ذات معنوية عالية ( $P \leq 0.01$ ) ويشير ذلك إلى وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في الترتيب الداخلي للمصنع على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ إن هذه المنظمة تعمل جاهدة على التخلص من جميع الحركات غير الضرورية عند إنتاج منتجاتها وذلك لتلافي اختناقات العمل. واعتماداً على هذه النتيجة سوف ترفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة على مستوى المنظمة المبحوثة .

#### ثالثاً- تحليل (One-Way Anova) واختبار (Duncan)

تم اعتماد تحليل التباين الأحادي و اختبار دنكن لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا يتباين تأثير التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده في متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد"

وهذا التحليل يسعى لمعرفة وجود فروقات معنوية في التأثير من عدمها وموقع هذه الفروقات بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة. وفي ما يأتي عرض لما أفضى إليه هذا الاختبار وكما يأتي :

- يبين الجدول ٥ نتائج اختبار تحليل (التباين الأحادي) للوقوف على ما إذا كان هناك فروقات معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات نظام (JIT) وعلى مستوى المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

الجدول ٥  
نتائج اختبار تحليل (التباين الأحادي) على مستوى المنظمة المبحوثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية (P)
العوامل	٨	٨,٢٩٥	١,٠٣٧	١,٥٢	٠,١٥٠.N.S
مقدار الخطأ	٢٣٤	١٥٩,٤٦٩	٠,٦٨١		
المجموع	٢٤٢	١٦٧,٧٦٤			

N.S= Not significant غير معنوي , N=27

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

نلاحظ من نتائج الجدول ٥ أن قيمة (F) بلغت (١,٥٢) عند مستوى معنوية (٠,١٥٠) وهي قيمة غير معنوية ( $P \geq 0.01$ ) بمعنى أن الفروقات المعنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومتطلبات

نظام (JIT) في المنظمة المبحوثة بلغت مستوى متدنٍ من التباين في التأثير ولغرض تمييز التأثيرات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الاستراتيجي) والمعتمدة (متطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد) وتحديد إي من تلك المتغيرات مسؤولة عن تلك الفروقات في هذه المنظمة المبحوثة فقد أجري اختبار (دنكن) للتحقق من ذلك وكما هو مبين في الجدول ٦ .

الجدول ٦  
نتائج اختبار (دنكن) على مستوى المنظمة المبحوثة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار دنكن
V <sub>1</sub>	٣,٤٢٢٢	٠,٨٤٠٠	١
V <sub>2</sub>	٣,٣١٢٢	٠,٦٩٩٩	١
V <sub>3</sub>	٣,٦١١١	٠,٨٥٨٦	١
V <sub>4</sub>	٢,٨٨١٥	٠,٥٧٩٨	٢
V <sub>5</sub>	٣,١٨٥٢	٠,٨٣٩٣	٢
V <sub>6</sub>	٣,٣١٤٨	١,٠١٥٧	١
V <sub>7</sub>	٣,٣٣٩٥	٠,٧٩١٩	١
V <sub>8</sub>	٣,٢٢٢٢	٠,٨٤٥٥	٢
V <sub>9</sub>	٣,٣١٤٨	٠,٨٨٦٨	١

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

إذ تشير نتائج اختبار (دنكن) الواردة بالجدول ٦ إلى أن المجموعة التي تتشكل منها المتغيرات (V<sub>1</sub>, V<sub>2</sub>, V<sub>3</sub>, V<sub>6</sub>, V<sub>7</sub>, V<sub>9</sub>) لا تحمل فروقات معنوية فيما بينها، وذلك لوجود تطابق فيما بينها، في حين اختلف عنها بقية المتغيرات (V<sub>4</sub>, V<sub>5</sub>, V<sub>8</sub>) إذ لا يوجد تطابق بينها وبين بقية المتغيرات في التأثير، كما نلاحظ أن أعلى تأثير كان للمتغير (V<sub>3</sub>) ويعود ذلك إلى كون الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المبحوثة تنسم بعدم قدرتها على التكيف مع الظروف غير المتوقعة في بيئة العمل العراقية المتسمة بعدم استقرارها كما أن أقل تأثير كان للمتغير (V<sub>4</sub>)، وهذا يرجع إلى أن القيم في المنظمة المبحوثة تختلف من شخص إلى آخر تبعاً لاختلاف الحاجات والرغبات والظروف والثقافة، واستناداً على هذه النتيجة سوف تقبل الفرضية العدمية الثالثة على مستوى المنظمة المبحوثة .

#### المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

بموجب ما تقدم من نتائج أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع التوصيات التي سيعرضها المبحث الحالي ضمن فقرتين وكما يأتي :

##### أولاً- الاستنتاجات

١. إن الدافع وراء اهتمام الرسالة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة بالزبائن هو سعيها لتكون الرائدة في مجال عملها، وهذا مايعزز التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمة المستند إلى تحقيق ذلك من خلال متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد .
٢. مثلت الأهداف الإستراتيجية لدى المبحوثين أحد المؤشرات الأقل إسهاماً في تعزيز متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وهذا ينعكس بدوره على الجوانب التطويرية المطلوبة في المنظمات المبحوثة والتي لها أثر في تحفيز العاملين على الأداء المتميز .
٣. وجود إسهام فعلي للترتيب الداخلي للمصنع على النحو الذي اشر وجود عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان من قبل الباحثين .

٤. وجود علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي و متطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، هذا ما أفضت عنه نتائج البحث، فضلاً عن ذلك فقد كان للترتيب الداخلي للمصنع وتقنية المجاميع بشأن أداء العمل دور فاعل في رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مما تمخض عنه درجة من الاستجابة للتغييرات المحيطة بالمنظمة المبحوثة .
٥. تأثير متطلبات إقامة نظام الإنتاج في الوقت المحدد في المنظمة المبحوثة بالتوجه الاستراتيجي، علماً أن هذا التأثير جاء متبايناً، إذ تبين أن القيم هي الأكثر إسهاماً في تعزيز متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد .

#### ثانياً- التوصيات

١. ضرورة التزام المدراء بالمنظمة المبحوثة بالقيم وبالشكل الذي يجعل الأفراد العاملين يسلكون الاتجاه الصحيح ، مما يعطي لهذه القيم القوة ويساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق الأداء المطلوب .
٢. ضرورة تفسير الرسالة الاستراتيجية للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة بطريقة تساعد على إقناعهم ، وهذا يعد خطوة ضرورية لتوجيههم وتطويرهم للتحرك في الاتجاه المطلوب .
٣. الاهتمام المتزايد بالرؤية الإستراتيجية والتأكد من وضوحها بهدف تعزيز متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد ولتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة .
٤. يتطلب من المنظمة المبحوثة وضع أهداف إستراتيجية على المدى البعيد بحيث توازن بين الأهداف الحالية ومصالح الأفراد داخل المنظمة ليتم التقليل من الصراعات التنظيمية .
٥. ضرورة اعتماد المنظمة المبحوثة الترتيبات الداخلية المرنة والابتعاد عن الترتيبات التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام التطورات التقنية واعتماد المرونة التي تدعم عملية التطوير في المنظمة المبحوثة .
٦. إتاحة الفرصة للأفراد العاملين وبكافة المستويات للتعرف على التطورات المتاحة من خلال إقامة الندوات والبرامج التدريبية المتخصصة ، مما يساعدهم على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم .
٧. ينبغي معرفة إدارة المنظمة المبحوثة بمتطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد والاهتمام بها، لأنها من خلال ذلك ستتمكن من دخول الأسواق التنافسية والحصول على المركز التنافسي المطلوب .
٨. ضرورة التخلص من الهدر والضياعات لاسيما في المخزون، وذلك بالاستفادة من المساحات التي يشغلها في العملية الإنتاجية، مما يؤثر بشكل سلبي على أهداف المنظمة .

#### المصادر

##### أولاً- المصادر باللغة العربية

١. أبو رذن، إيمان بشير، ٢٠٠٥، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. الأثروشي، عقيلة مصطفى، ١٩٩٣، الاختيار الاستراتيجي لنظام التخطيط والسيطرة على الإنتاج مع دراسة تطبيقية لنظام MRP و OPT في قطاع الصناعة الهندسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
٣. إدريس، وائل والنسور، جاسر، ٢٠٠٥، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن.
٤. الأشقر، إبراهيم يوسف، ٢٠٠٥، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

٥. آل ياسين، ملاذ محمد، ٢٠١٠، علاقة القيم الادارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
٦. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، ٢٠٠٩، أساليب الإحصاء، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
٧. بوعايدة، حسان، ٢٠٠٧، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية: دراسة حالة على تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
٨. جبرين، علي هادي، ٢٠٠٦، إدارة العمليات، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. الحديثي، رامي حكمت والبياتي، فائز غازي، ٢٠٠٢، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآني مقارنة مع النظم الصناعية الغربية، ط١، دار وائل للنشر، الأردن.
١٠. الحديثي، رامي حكمت وعلوان، حيدر عبد حسن والبياتي، فائز غازي، ٢٠٠٤، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصيانة المبرمجة، ط١، دار وائل للنشر، الأردن.
١١. الحسين، محمد ابيوي، ٢٠٠٤، تخطيط الإنتاج ومراقبته، ط٢، دار المناهج للنشر، والتوزيع، الأردن.
١٢. الدهدار، مروان حمودة، ٢٠٠٦، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
١٣. روازقي، محمد، ٢٠٠٨، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
١٤. سكيك، سامية إسماعيل، ٢٠٠٨، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
١٥. الشويخ، عاطف عبد الحميد، ٢٠٠٧، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
١٦. الطائي، فاطمة جعفر، ١٩٩٨، دور استخدام نظامي CAD و JIT في تخفيض معدلات التلف في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٧. عبد العال، رائد فؤاد، ٢٠٠٩، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
١٨. عبد الفتاح، إيمان محمد، ٢٠٠٧، الأساليب الكمية في التخطيط والرقابة على المخزون، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، مصر.
١٩. عطا الله، سمر رجب، ٢٠٠٥، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
٢٠. العلياني، سعيد بن سهلان، ٢٠٠٨، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
٢١. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٩، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط٢، دار وائل للنشر، الأردن.

٢٢. غنيم، أحمد محمد، ٢٠٠٧، نظام إدارة الإنتاج المتكامل باستخدام الحاسب الآلي، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
٢٣. لفتة، جواد كاظم، ٢٠٠٨، معالجة منهجية التوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القصري في العراق، مجلة دراسات ادارية، المجلد (٢)، العدد (٤)، العراق.
٢٤. اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط٢، دار وائل للنشر، الأردن.
٢٥. محجوب، بسمان فيصل والأتروشي، عقيلة مصطفى وداؤد، غسان قاسم، ٢٠٠٥، نظم التخطيط والرقابة على الإنتاج والعمليات، ط١، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
٢٦. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، ٢٠٠٩، إدارة الإنتاج والعمليات، ط٣، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق.
٢٧. الهيتي، صلاح الدين حسين، ٢٠٠٦، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، ط٢، دار وائل للنشر، الأردن.
٢٨. البرواري، عمر حسين، ٢٠٠٦، دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢٩. السوالمه، رائد نصوح، ٢٠٠٧، تقييم تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في المناطق الصناعية المؤهلة QIZ في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

#### ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Amanor, Vincent, 2009, Practical strategies for business development in conflict and Post-Conflict environments [www.agmanager.info/agribus/busdev/assess/practical\\_challenges-Business\\_Development.pdf](http://www.agmanager.info/agribus/busdev/assess/practical_challenges-Business_Development.pdf).
2. Aragon, Sánchez Antonio & Sánchez, Marin, Groegorio, 2005, Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMES, Journal of Small Business Management, Vol (43), No (3).
3. Cheng, T.C., Edwin & Podolsky, Susan, 1996, Just-In-Time\_Manufacturing, 2<sup>nd</sup> ed., Chapman & Hall, UK.
4. Davide, Fred R., 2009, Strategic Management, Concepts and Cases, 12<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
5. Harrison, Jeffery S. & John, Caron H. St., 2010, Foundations in Strategic Management, 5<sup>th</sup> ed., South-Western, Cengage Learning, USA.
6. Heizer, Jay & Render, Barry, 2008, Operations Management, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey, USA.
7. Kroeger, James W., 2007, Firm performance as a function of enter preneurial orientation and strategic planning practices, PhD. Thesis Unpublished, Cleveland State University.
8. Niven, R., Paul, 2002, Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing\_Performance and Maintaining Results , Quoting Al-ghalibi, Taher Mohsin, and Idris, Wael Mohamed, 2009, Strategic management: an integrated perspective of a systematic, 2<sup>nd</sup> ed., Dar Wael for publication, Jordan.
9. Ratcliff, Ted, 2009, Provide Leader ship Across the Organization: Study\_Quide, 2<sup>nd</sup> ed., South West Institute of TAFE, Warrnabool.
10. Sandanayake, Yasangikagayani, 2009, Development of model for performance measurement in Just-In-Time enabled manufacturing environment, PhD. Thesis Unpublished, University Wolverhampton..

- 11.Schroeder, Roger G., 2007, Operations Management, 3<sup>rd</sup> ed., Mc Graw-Hill, Irwin, Inc., New Jersey, USA.
- 12.Sharda, Kirti, 2009, Strategic orientation of outsourcing firm: Demystifying key differentiators, [www.ideas.repes.org/p/ess/wpaper/id267/1.html](http://www.ideas.repes.org/p/ess/wpaper/id267/1.html)
- 13.Siegel, Sidney & Castellan, John, 1989, Nonparametric Statistics for behavioral sciences, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc.
- 14.Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert & Harland, C., Harrison, 1998, Operations Management, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, UK
- 15.Smart, Rodney L., 2009, The Strategic development of the Trinidad and to bago defence force, Master Thesis Unpublished, University of the West Indies.
- 16.Stevenson, William J., 2005, Operation Management, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, Inc., New Yourk, USA.