

متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية/دهوك

م. محمد عبدالرحمن عمر
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة زاخو

Mohamed.omer@uoz.edu.krd

م.د. محمد عبدالقادر محمد
مديرية ضمان الجودة الإدارية
رئاسة جامعة دهوك التقنية

Mohamed.abdulqader@dpu.edu.krd

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على متطلبات التصنيع الرشيق وقدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي سيسهم من تقليل عمليات الهدر الحاصل في المنظمة المبحوثة من خلال تسليط الضوء على عدد من الافراد العاملين في مطبعة هاوار في دهوك بوصفها عينة البحث والمتكونة من (٣٧) فرداً، اذ ان متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي يمثلان عنصرين هامين في التفوق التنافسي والذي يهدف إلى التقليل من الهدر في المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء في مواجه المنافسين واقتناص الفرص السوقية لبيئة الأعمال، وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة (SPSS-20) الإحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعلاقتي الارتباط والتأثير، ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث سعي منظمات الأعمال إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها من خلال تبني منهج التحسين المستمر في عملها بوصفه أحد مرتكزات التصنيع الرشيق ومن اهم المقترحات التي توصل اليه البحث التطبيق الجيد والسليم لفلسفة التصنيع الرشيق والعمل على ضمان نجاح التطبيق لما له من أثر كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التصنيع الرشيق، متطلبات التصنيع الرشيق، النجاح الاستراتيجي، معايير النجاح الاستراتيجي.

Abstract:

The current research aims to identify the requirements of the lean manufacturing and its ability to achieve strategic success, which contributes to reducing waste in the organization investigated by highlighting the number of personnel working at Hawar Press in Duhok as a sample of the research which consists of (37), The requirements of lean manufacturing and strategic success are important elements of competitive excellence, which aim to reduce waste in the organization and increase its ability to survive against competitors and seize market opportunities for the business environment. Statistical outputs were analyzed and processed statistically and presented using the SPSS-20 statistical package using percentages, arithmetical averages, standard deviations, correlation and effect relationships. The results of the descriptive analysis of the soft manufacturing requirements showed that the total degree of agreement reached (77.71%), And the total degree of agreement of the variables of strategic success reached (72.75%). Based on the hypothesis of the research hypotheses, the research reached (a significant correlation between the requirements of lean manufacturing and

strategic success) and the existence of a relationship). One of the most important findings of the research is the pursuit of business organizations to address problems before it occur through the adoption of the continuous improvement method in their work as one of the pillars of lean manufacturing and one of the most important proposals of the research the good and proper application of the philosophy industrial manufacturing philosophy and ensuring that the application is successful As it has a significant impact on the strategic success of the investigated organization.

Keywords: lean manufacturing, Lean manufacturing requirements, strategic success, strategic success criteria.

المقدمة

إن اختيار المنظمة لاستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة تضمن لها النجاح فيما خططت له وفكرت فيه وصولاً لأهدافها، وايقنت بأن أفضل وسيلة لبقائها في الأسواق وبشكل تنافسي عليها أن تقدم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبون وذات جودة عالية وتمتيزة وقادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي (التميمي والخشالي، ٢٠١٥: ٦٤٢)، وأن الأشواط الطويلة التي قطعها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي والاستمرار في البيئة التنافسية يحتم عليها بذل المزيد من التطوير والابتكار في أعمالها التنظيمية، وأن المنظمات المستقبلية توجهت نحو البحوث والدراسات حول أهمية التصنيع الرشيق في المنظمات (Daniels, et al., 2009: 712)، إذ إن فلسفتها قائمة على ترشيح المواد الأولية من أجل الحصول على مخرجات متميزة والتي تم استخدامه من قبل العديد من المنظمات الصناعية والذي يعد المدخل الرئيسي الذي يهدف في تقليل والقضاء على كل إشكال الهدر (James, 2012: 2)، حيث أكتسب نظام التصنيع الرشيق أهمية بالغة خلال العقد الماضي لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الانتاجية، وعلى ضوء التطورات الحاصلة في مجال الصناعة برز لدى المنظمات الصناعية على حد سواء السعي ليس فقط لامتلاك المزايا التنافسية بل السعي لاستدامة هذه المزايا التي تساهم في تحقيق النجاح، فالتصنيع الرشيق أصبح حاجة ملحة في عالم اليوم لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة من أجل النمو والبقاء.

المحور الاول: منهجية البحث

١. مشكلة البحث

إن عمليات الانتاج الرشيق احد الاساليب والتقنيات الحديثة في ادارة الانتاج والعمليات ومن الاليات المهمة التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الوصول إلى ترشيح عمليات الإنتاج عن طريق زيادة قدرات وقابليات الأفراد العاملين وبالتالي التقليل في استخدام الموارد وعدم التبذير فيها والذي سيساهم من أن تكون المنظمة أقوى مع مرور الزمن وتحقيق البقاء والنمو والنجاح الاستراتيجي والتغلب على المنافسين والسيطرة بشكل اكبر على الاسواق، ومن المهم ان تقوم المنظمات بتقديم منتجات مميزة بأعلى مستوى من الجودة وبأقل التكاليف للوصول الى النجاح على المنظمات المنافسة والعاملة في نفس بيئة الاعمال والتي تتسم بالتغيرات السريعة وتنوع حاجات ورغبات الزبائن، ويمكن طرح مشكلة البحث الرئيسة بالتساؤل الآتي: (ما هو دور التصنيع الرشيق في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟).

ويتفرع عن هذا التساؤل كل من التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل للمنظمة المبحوثة تصور واضح عن متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي؟
- ما هو دور المنظمة المبحوثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بما تمتلكه من ادوات ووسائل فاعلة يمكنها من القيام بعمليات التصنيع الرشيق؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

٢. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث الحالي من خلال ما تواجهه المنظمة المبحوثة من تنافس مع المنظمات الأخرى والذي يساهم في البقاء في اجواء التنافس مواكبتها للتطورات التكنولوجية وتعمل على الاستفادة من التجارب في تطبيق النظم الحديثة في ادارة العمليات الانتاجية وقدرتها على معرفة الوسائل والادوات التي تركز في عمليات التصنيع الرشيق لتحقيق النجاح والتي تسعى الى تقديم أفضل المنتجات مقارنة بالمنافسين وبالتالي تسعى الى تقليل عمليات الهدر الحاصل في المنظمة.

٣. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان مفهوم التصنيع الرشيق ومتطلباته للمنظمة المبحوثة والاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتنبؤ بالنتائج والذي ينعكس ايجابياً على سمعتها بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
- تقليل الهدر الحاصل في المواد الأولية التي تمتلكها المنظمة المبحوثة (مطبعة هاوار) من خلال التعرف على إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع الرشيق التي تقوم بها.
- تقديم مقترحات تساعد على تقديم منتجات ذات مواصفات متميزة من خلال تفعيل عمليات الترشيح للمنظمة المبحوثة وذلك لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

٤. اساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في اختبار فرضياتها وتحليلها من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات المبحوثة واعتمد الباحثون في الإطار النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والرسائل الجامعية فضلاً عن مصادر الانترنت كما اعتمد الباحثون في الإطار الميداني على استمارة الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسة ومصدراً أساسياً لجمع البيانات وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المنظمة المبحوثة.

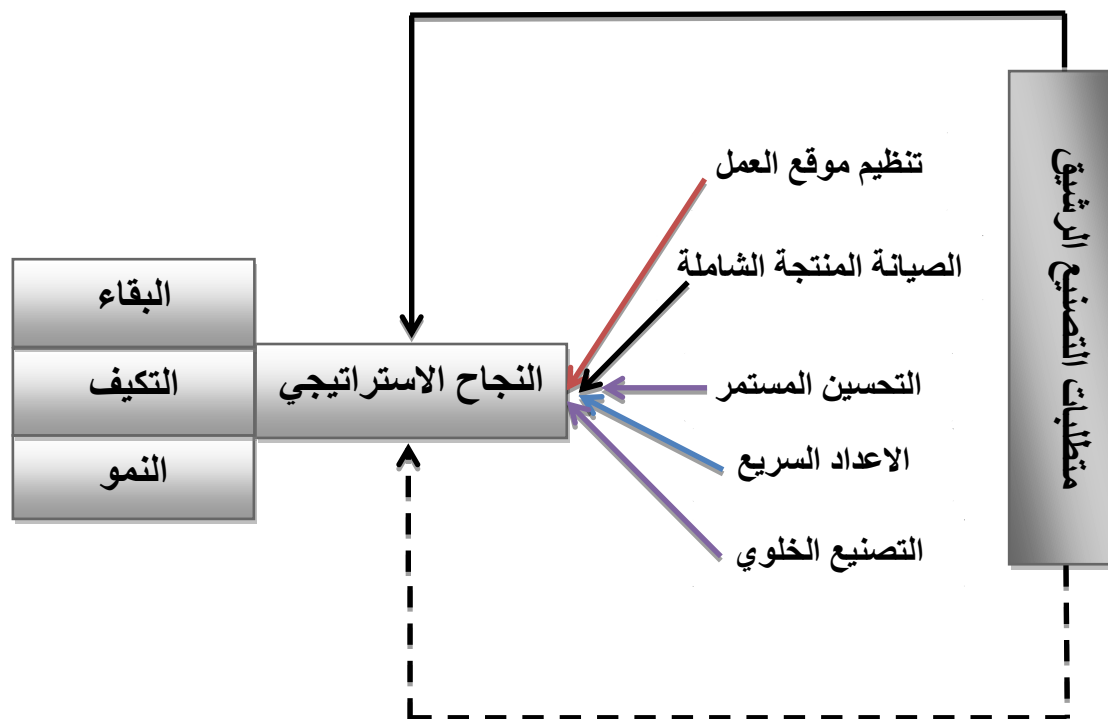
٥. فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية:

- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي داخل المنظمة.
- الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي بمتغيراتها.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي بمتغيراتها.

٦. مخطط البحث

في ضوء المضامين المؤثرة في مشكلة البحث ووصولاً إلى تحقيق أهداف البحث وتوضيح أبعاد المشكلة تم صياغة مخططاً افتراضياً يوضح العلاقة المنطقية بين بعدي البحث ومتغيراتها.



الشكل (١) النموذج الافتراضي للبحث

٧. حدود البحث

- الحدود الزمانية: تضمنت الحدود البحثية الزمانية تحديداً من ٢٠١٦/٧/١١ - ٢٠١٨/٣/٢٠.
- الحدود المكانية: تم اختيار مطبعة هاوار الاهلية في مدينة دهوك وهي عبارة عن منظمة تجارية والتي تتوفر فيها المقومات الأساسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- الحدود البشرية: تم اختيار عدد من الافراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية عينه البحث.
- الحدود الموضوعية والعلمية: اقتصر هذا البحث على تحديد متطلبات التصنيع الرشيق في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٨. اساليب التحليل الاحصائي

- استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-20) لأغراض التحليل الاحصائي للوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات البحثية وتمثلت بالآتي:
- استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري البحث.
- استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.
- اختبار معنوية المتغيرات البحثية والمعتمدة في البحث بالاعتماد على قيمة (F) وقيمة (T).

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. التصنيع الرشيق

١. المفهوم

قبل التطرق إلى مفهوم التصنيع الرشيق لابد من الإشارة الى ما قاله (Groover) عن مصطلحي التصنيع (Manufacturing) والإنتاج (Production) بأنهما غالباً ما يستخدمان بشكل متبادل، وانهما يعطيان المعنى نفسه والعكس صحيح، لذلك فإن عدد من الكتاب يطلق تسمية الإنتاج الرشيق بدلاً من التصنيع الرشيق، أي أن ذلك لا يشكل فرقاً بين المصطلحين، إذ أن العمليات الإنتاجية أو التصنيعية تعني المعالجات التي تتم داخل إطار المنظمة. (Groover, 2002: 21) والتصنيع الرشيق يهدف الى تطوير العمليات بسرعة وموثوقية والعمل على إنتاج منتجات بجودة عالية وكلفة منخفضة من أجل كسب المنافسة وتحقيق رضا الزبون (Slack, et al., 2005: 519)، والعمل على تحفيز الانتاجية والجودة من خلال القيام بالعمليات التي تضيف قيمة للمنتج (patel, 2000: 1)، ويرى (Stevenson, 2010: 722) أن التصنيع الرشيق يعمل على تحقيق مسار إنتاج متوازن يدعم الأبعاد ويعمل على إزالة المعوقات ويجعل النظام أكثر مرونة عن طريق التخلص من الفائض وإزالة كافة مصادر الهدر والتأكيد على الجودة العالية لان وجود المشاكل في الجودة يمكن أن يعيق العمل، وحسب راي (Daniels, et al., 2009: 715) ان التصنيع هو نظام إنتاجي يركز على تحسين العمليات من خلال فلسفة التحسين المستمر ، والذي من خلال ذلك يقوم بإزالة النشاطات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للعمليات والاعمال في كل جزء منها. (Schroeder, 2007: 14) او هو نوع من الانظمة الإنتاجية يستخدم القليل من المدخلات للحصول على نفس المقدار من المخرجات مع مراعاة التنوع في المنتجات المقدمة إلى الزبون. (Abdullah, 2003: 3) ويشير (العامري، ٢٠١٢: ٢٨) ان التصنيع الرشيق إلى أنه نظام يستخدم أقل ما يمكن من كمية الموارد المتاحة لإنتاج حجم عالي من السلع عالية الجودة مع بعض التنوع، من خلال ما تقدم يمكن القول أن معظم المفاهيم التي وردت أعلاه قد ركزت على الجودة في تصنيع المنتجات، فضلاً عن إزالة الهدر بكافة أشكاله والأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمليات الإنتاجية، وقد صنفت أنواع الهدر إلى عدة أنواع: (James, 2012: 4)

أ. الهدر جراء الإفراط في الإنتاج.

ب. الهدر جراء أوقات الانتظار.

ج. الهدر جراء التخزين.

د. الهدر الناتج عن المعيب.

هـ. الهدر الناتج عن الحركة.

و. الهدر الناتج عن المعالجة التي لا تضيف قيمة.

٢. متطلبات التصنيع الرشيق

هناك تسميات عديدة أطلقت على متطلبات التصنيع الرشيق، فمنهم من يطلق عليها مرتكزات (Fundamentals)، ومنهم من يسميها ادوات (Tools)، وآخر يطلق عليها متطلبات (Requirements) ومنهم من يطلق عليها تسمية تقنيات (Techniques) أو أساليب (Methods)، وهناك من أشار إلى أنها عناصر (Elements). (السلمان، ٢٠٠٨: ١٣٣)، (Lee, 2003: 1)، (Abdullah, 2003: 11)، (النعمة، ٢٠٠٧: ٣٧)

أ. **تنظيم موقع العمل 5S:** تعتبر 5S من المتطلبات الأساسية للتصنيع الرشيق، إذ تعرف بأنها مدخل نظامي لتنظيم وإدارة مكان العمل أو تدفق العمل لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر (Buggy & Nelson, 2005: 3)، ويعرفها (Venkatesh, 2007: 8) بأنها عملية منظمة لإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات لتحقيق بيئة هادئة في موقع العمل، ويشير (Vile, 2003: 9) إلى أن 5S إحدى عناصر الإنتاج الرشيق والتي يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية، الجودة، وقت التسليم، خفض كلف، فضلاً عن تحسين الروح المعنوية للعاملين من خلال تكوين بيئة عمل مناسبة، ويرى (Kidwai, 2005: 1) بأنه من خلال 5S يمكن (تخفيض الوقت الضائع للبحث عن الأدوات، زيادة الإنتاجية، جعل موقع العمل أكثر نظافة وأماناً، تخفيض المساحة المخزنية المطلوبة، تقليل التوقفات المحتملة للمكانن، تقليل التلف والأنشطة)، وبين (Pfeifer, 2005: 10) بأن 5S هي خمسة كلمات يابانية (Shitsuke, Seirri, Seiton, Seiso, Seiketsu) وهي تشير إلى (التنظيم، الترتيب، التنظيف، الصيانة، الانضباط).

ب. **الصيانة المنتجة الشاملة:** تسعى المنظمات الصناعية في الوقت الحاضر إلى الحصول على ميزة تنافسية والتي تنتج عن كلف منخفضة، وكفاءة عمل عالية، وعمليات موجهة نحو الزبون، وبسبب تغير الظروف وزيادة طلبات الزبائن من جهة ورغبة الزبائن في تطبيق طرق جديدة لإدارة العمليات من جهة أخرى (Gajdzik, 2009: 137)، ويرى (Habib & Wang, 2008: 6) بأن الصيانة المنتجة الشاملة ظهرت في اليابان كاستراتيجية لإدارة المعدات المصممة لدعم استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ويعد (Seiichi Nakajima) الرائد الأول لمفهوم الصيانة المنتجة الشاملة واليه ينسب مفهوم ومبادئ الصيانة المنتجة الشاملة والتي تم تبنيها في الكثير من المنظمات اليابانية، ويعرف (Katila, 2000: 17) الصيانة المنتجة الشاملة بأنها مدخل نظامي لفهم وظيفة الماكنة، وعلاقة الماكنة بجودة المنتج، والسبب المحتمل لتكرار عطل الأجزاء الحرجة للماكنة، ويرى (Gajdzik, 2009: 138) بأن الصيانة المنتجة الشاملة تهدف إلى تحسين فعاليات المعدات، تحسين كفاءة وفعاليات الصيانة، إشراك المشغلين في عمليات الصيانة الدورية، إدارة الآلات والمعدات بصورة مبكرة لتجنب العطلات، تدريب العاملين لتحسين مهاراتهم وخبراتهم.

ج. **التحسين المستمر:** تعود جذور مفهوم التحسين المستمر أو Kaizen (وفق لغة اليابانيون) إلى اليابان فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بعمليات إعادة البناء، إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية كشركة تويوتا وشركة (Toshiba) إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر، وتؤكد الدراسات على أن فلسفة التحسين المستمر ظهرت وتطورت نتيجة حاجة ملحة أحسها اليابانيون (الجبوري، ٢٠٠٨: ٢٥٤)، أما مصطلح الياباني Kaizen فهو يتكون من مقطعين الأول Kai ويعني التغيير والثاني Zen ويعني جيد لذا Kaizen يعني التغيير نحو الأفضل أو التحسين المستمر (Lawless, 2006: 4)، ويرى (Venkatesh, 2007: 14) بأن الكايزن يعني إجراء تحسينات جيدة ومستمرة لا تنتهي عند حد معين، وهي تحسينات صغيرة ولكنها تنفذ على أساس مستمر وتشمل كافة العاملين في المنظمة، ويشير (جودة، ٢٠٠٤: ١٨٢) أن أهم مداخل تصميم مراحل عملية التحسين المستمر هو دورة (PDCA) والتي تم تطويرها من قبل (Deming) لتصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر.

د. **الإعداد/التغيير السريع:** معظم المنظمات اليوم يتم إنتاج كميات كبيرة من منتج معين وذلك بسبب إلى أوقات الإعداد الطويلة لإنتاج هذا المنتج والتي قد تصل ٥٠% من وقت الإنتاج الكلي وما

يرافق ذلك من زيادة في مستويات المخزون، وتخفيض الطاقة عند توقف خطوط الإنتاج أثناء الإعداد (4: Trovinger & Bohn, 2001)، وبما إن التصنيع الرشيق يهدف إلى خفض وقت التوقفات الغير ضرورية للماكينة والناجئة إما عن تهيئة وإعداد المكان أو التغيير في نماذج المنتج، فإن الشركات تسعى بشكل متواصل لإيجاد طرق لتخفيض وقت الإعداد (122: Rotaru, 2008)، وتعد تقنية (Single Minute Exchange Of Die: SMED) استبدال القالب بدقائق أحادية (عمليات التهيئة والإعداد الأحادية) من أهم التقنيات التي تم تبنيها وتطويرها من قبل (Shigeo) في كتابه (Revolution In Manufacturing: The SMED System) وذلك لتخفيض وقت إعداد الماكينة إلى أقل من ١٠ دقائق (31: Goforth, 2007).

هـ. التصنيع الخلوي: التصنيع الخلوي Cellular Manufacturing والذي يرمز له (CM) يمثل نظام تصنيع يعتمد على مجموعات من العمليات والافراد والآلات لإنتاج عائلة محددة من المنتجات بتصنيفات مماثلة لخصائص التصنيع (16: Gallagher & Knight, 1986)، ويعرفه (Bhat, 2008: 271) بأنه مدخل يستخدم لإنتاج منتجات متنوعة بأقل هدر ممكن، بحيث تكون المعدات ومحطات العمل مرتبة بشكل متسلسل يسهل عملية تدفق المواد والمكونات خلال العملية الانتاجية مع الحفاظ على الحد الأدنى من التوصيل والتأخير، ويرى (Yue, 1999: 5) أن للتصنيع الخلوي فوائد عدة من أهمها: (١). تخفيض تكلفة مناولة المواد، (٢). تدفق المواد المنظم، (٣). تخفيض المخزون تحت التصنيع، (٤). تخفيض وقت الإعداد، (٥). مهلة زمنية أفضل واستجابة سريعة).

ثانياً. النجاح الاستراتيجي

١. المفهوم

تواجه المنظمات الأعمال تحديات كبيرة بسبب زيادة المنافسة والتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها، إذ إن هنالك عدد من المنظمات اتجهت إلى تكوين تحالفات استراتيجية لضمان بقائها والنجاح في اعمالها (التميمي والخشالي، ٢٠١٥: ٦٤٦)، ومفهوم النجاح الاستراتيجي لم يظهر ارتباطاً بل ولد من ارض الواقع، وفي ظل ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية ومع الأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات والذي ساهم في تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية التنظيمية إلى مفهوم يتبنى إبعاد بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي (الطعان، ٢٠١٢: ٢١٠)، وظهر مفهوم النجاح يرتبط بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، حيث أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة وإيجاد حالة التوازن، ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة (الحلالمه والعزاوي، ٢٠٠٩: ٢٢).

أما (3: Thomas & David, 2013) فينظر للنجاح الاستراتيجي والقيادة الإدارية الناجحة التي تفي غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، لمتنافس التي تضيف من خلاله قيمه للزبون ولجميع أصحاب، وحدد (الوندأوي، ٢٠١٢: ٢٥) النجاح بأنه قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها بعيدة الامدة من خلال مواكبة التطورات التغيرات البيئية التي تتعلق باحتياجات المنظمة المتعاملة معها كما وتبين فلسفة وغايات تتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات والعمل على مواءمة بين الاهداف التنظيمية واهداف الافراد العاملين، كما ويتطلب من المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح على تحديد نقاط القوة والضعف في المجالات المستهدفة وتحسينها عن طريق دراسة واختبار أبعادها، وتستخدم المعلومات التي جمعت

في صياغة الاستراتيجية على نحو صحيح (Husham & Magd, 2007: 65)، ويرى (الفياض، ٢٠١١: ٧١) أنه يمكن إجمال النجاح الاستراتيجي بالاتي:

- إن البقاء والتكيف والنمو هو معيار لقياس النجاح الاستراتيجي.
- النجاح الاستراتيجي هو التنفيذ الناجح والفعال للخطة أو التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- إن النجاح في إعداد صياغة استراتيجية وتنفيذها وتساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- إن تحقيق النجاح طويل المدى يتم عبر نظرة شمولية تركز على عوامل النجاح الحرجة أو العوامل الداخلية للمنظمة من رؤية وتطوير رأس المال الفكري والعاملين فضلا عن العوامل الخارجية.

ومراعاة لحقيقة حية أن نجاح المنظمات المناظرة قد يكون انتقالاً لها إلى الأسواق التي تتعامل معها المنظمة أو اقتناصها لفرص جديدة وقدرة المنظمة على كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر انجاز او هو معيار يعكس قدرة المنظمة على تعزيز علاقاتها بالبيئة بما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد، ودرجة رشدها في استخدام تلك الموارد بما يضمن لها تحقيق البقاء.(الساعدي، ٢٠١٠: ١٦)

ويرى الباحثون ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في الاسواق.

٢. الأهمية

أحتلت اهمية النجاح مكانة مهمة في بعض الدراسات والبحوث، حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهومي الكفاءة والفاعلية (الحلالية والعزوي، ٢٠٠٩: ٢١)، ويرى (العزوي، ٢٠٠٨: ١٣٢) النجاح الاستراتيجي يقدم ادوات جديدة لقياس نجاح المنظمة على الامد البعيد والذي لابد ان يتلاءم مع البيئتين، وإن الاستراتيجية سهل صياغتها ولكن صعب تطبيقها، فالاستراتيجية الجيدة هي التي يمكن تنفيذها بنجاح وفي بعض الأحيان قد يكون التنفيذ الناجح لاستراتيجية فيها بعض العيوب يكون أفضل من تبني استراتيجية منسجمة لا يمكن تنفيذها.(Macmilan & Tampoe, 2002: 12) والمنظمات الناجحة تتميز بالعديد من الميزات كونها ذات أداء عالي لتفوقها بالنتائج التي تحقّقها الاستراتيجيات التي اعتمدتها وتقوم بنائها وعملياتها ويتميز عاملها بتفهم عالي لإعمالهم والتزامهم بتحقيق النتائج الموكلة إليهم وبانتظامهم في العمل على شكل فرق وبانخفاض مستوى الصراعات السلبية وتحملهم المسؤولية وقدرتهم على حل المشكلات وسعيهم المستمر لتحسين النوعية (السلطاني، ٢٠١٠: ١١٥)، والنجاح الاستراتيجي يمثل مجموعة من العمليات الادارية ويتم تحديده من جهة الموارد الداخلية للمنظمة بما تمتلكه من موارد ملموسة وغير ملموسة لفعالية ونجاح المنظمات والتي تقود المنظمات نحو التميز على المدى الطويل (Oestreich, et al., 2008: 3)، والتي يمكن للمنظمات زيادة نجاحها من خلال توفير الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز النجاح وتحقيق اهدافها (Smart, 2012: 102).

٣. معايير النجاح الاستراتيجي

تمثل عملية قياس النجاح من مهام الإدارة العليا متمثلة بمجال إدارتها المختلفة وأصحاب المصالح (الحلالية والعزوي، ٢٠٠٩: ٢٢)، وان عوامل النجاح الاستراتيجي تتمثل بـ (البقاء والتكيف والنمو) وفق ما اتفق عليها مجموعة من الباحثين (الركابي، ٢٠٠٦؛ العزوي، ٢٠٠٨؛

الوندادي، ٢٠١٢؛ الحلالمة والعزاوي، ٢٠٠٩؛ Macmilan & Tampoe, 2002؛ Chatterjee & Nagarajan, 2004

أ. **البقاء:** يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها (داودي والمحبوب، ٢٠٠٧: ٤٣)، ومسألة البقاء من عدمه لا تخضع لقانون القوة وصلاحي بل أنها محكومة بقرارات سياسية و حكومية وإن إنشاء وإلغاء المنظمات العامة هو أمر بيد الدولة ومن واجباتها وحسب ما تقتضيه الضرورة والمصلحة العامة (المجذوب، ٢٠٠٥: ٥٥٦)، ويرى آخرون أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعدّ نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد وهكذا على وفق إطار تنابعي يبدأ وينتهي بالبقاء الذي يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٧).

ب. **التكيف:** إن وجود المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة غير مستقرة عالية التعقيد في شتى الجوانب يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في جوانبها المختلفة، ويتجسد ذلك من خلال إبداع وابتكار المنتجات وتقديم خدمات جديدة، وكذلك تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية (Clark, 1999: 715)، ويقصد به أن يحافظ التنظيم على زمام المبادرة في شؤونه ويتفاعل بإيجابية مع تطورات مجتمعة الذي يساهم إلى نمو التنظيم نمواً طبيعياً دون طفرات مباغتة غير محسوبة، ويحميه من الجمود وتستلزم الإيجابية قدراً من الواقعية تؤمن بجهد العاملين الدؤوب مهما كان متواضعاً (السلطاني، ٢٠١٢: ١٢٧)، فان التكيف مقياس حقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات التي تقاس قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية وكذلك مع بيئتها الداخلية وان جوهر هذا التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها المنظمة اذا ما استطاعت المنظمة تأثير ونجحت في التأثير الايجابي (داودي والمحبوب، ٢٠٠٧: ٤٤).

ج. **النمو:** هو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، واستأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتطافرت جهودهم لبلورة اتجاهات أنموذجية لدراسته كمفهوم وظاهرة (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٤٦)، ويوصف النمو بأنه الزيادة في حجم المنظمة باتجاه الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصالح (التميمي والخشالي، ٢٠١٥: ٦٤٧)، ولقد شخّص (الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ٣٧٢) الدوافع الكامنة وراء نمو المنظمات وهي:

- الكلف التي تقابل الإيرادات في معادلة الربح تسعى المنظمات إلى خفضها لزيادة الأرباح، واعتماد نمط الإنتاج الواسع لتقليل كلفة الوحدة الواحدة.
- الإيرادات التي تؤثر قيمة السلع والخدمات المباعة كونها طرفاً أساساً في معادلة تحقيق الأرباح، واستمرار المنظمة بالنمو طالما ان الإيراد الحدي يفوق الكلفة الحدية.
- الربح (الفارق بين الإيرادات والكلف) خلال مدة زمنية محددة الذي يدفع المنظمة للنمو حتى النقطة التي يتعادل فيها الإيراد الحدي مع الكلفة الحدية.

المحور الثالث: الجانب العملي

تم تخصيص هذا المحور لوصف بعدي البحث وتشخيصها، معتمداً على البرنامج الحاسوبي SPSS لاحتساب النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات البحث من خلال الآتي:

١. متطلبات التصنيع الرشيق

أ. وصف بعد تنظيم موقع العمل: يلاحظ من الجدول (١) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (81.08%) وبلغت نسبة المحايدين (4.73%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على أن منظمكم تستخدم أدوات الـ (5S) لفصل العناصر الضرورية من العناصر غير الضرورية لتأمين تنقل المواد الانتاجية والافراد العاملين بانسيابية عالية والذي جاء هذا المؤشر بوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.14)، والمؤشر (X2) الذي ينص على أن منظمكم توظف أدوات الـ (5S) بالطريقة الصحيحة ليتمكن الافراد العاملين من إيجاد ما يحتاجه بسهولة دون هدر في الوقت والذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02)، والمؤشر (X3) الذي ينص على أنه منظمكم تستخدم (5S) في تنظيف مكان العمل، إذ يجب أن يكون مكان العمل آمناً ونظيفاً الذي جاء بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97).

ب. وصف بعد الصيانة المنتجة الشاملة: يلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.03%) وبلغت نسبة المحايدين (8.11%) وعدم الاتفاق (14.86%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (1.16)، وأهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق هو المؤشر (X1) الذي ينص أن منظمكم تعتمد على عمليات التحسين المستمر لجودة المنتج والكفاءة التشغيلية وضمان السلامة والأمان من خلال الاعتماد على صيانة المنتجة الشاملة وجاء كله بوسط حسابي (4.43) بانحراف معياري (1.16) وكذلك والمؤشر (X2) الذي ينص أن الافراد العاملين منظمكم يرون لمفهوم الصيانة المنتجة الشاملة بأنها مدخل نظامي لإدارة المكنات والمعدات وصيانتها بشكل دوري وأثناء التوقفات والذي جاء بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.97)، والمؤشر (X3) تهدف منظمكم بالاعتماد على مفهوم الصيانة المنتجة الشاملة إلى الحد من العطلات والحوادث الذي جاء بوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.90).

ج. وصف بعد التحسين المستمر: يلاحظ من الجدول (٣) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.70%) وبلغت نسبة المحايدين (8.11%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على ان المنظمة تسعى إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها وجاء كله بوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.10)، وكذلك والمؤشر (X1) الذي ينص على أن تتوافر لدى ادارة المنظمة أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الذي جاء بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96)، والمؤشر (X4) الذي ينص أن المنظمة تعتمد تقييم الجودة أي منذ الشروع بالخطوات الاولى للإنتاج الذي جاء بوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.92).

د. وصف بعد التغيير السريع: يلاحظ من الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (75.68%) وبلغت نسبة المحايدتين (11.49%) وعدم الاتفاق (12.84%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على أن تعاني منظمكم من تأخير أوقات الإعداد والتهيئة الطويلة للمكانن ونماذج المنتج وجاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك والمؤشر (X3) الذي ينص على أن المنظمة المبحوثة لا تعاني من الزيادة في مستويات المخزون الذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02)، والمؤشر (X2) الذي ينص على ان المنظمة المبحوثة تنتج كميات كبيرة من منتج معين والذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

هـ. وصف بعد التصنيع الخلوي: يلاحظ من الجدول (٥) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (76.35%) وبلغت نسبة المحايدتين (8.78%) وعدم الاتفاق (14.86%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X2) الذي ينص على أن تسعى منظمكم لإنتاج منتجات متنوعة بأقل هدر ممكن وجاء كله بوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (1.08) وكذلك والمؤشر (X1) الذي ينص على أن منظمكم تعتمد نظام تصنيع يعتمد مجموعة من العمليات والأفراد والآلات لإنتاج عائلة محددة من المنتجات الذي جاء بوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.99)، والمؤشر (X4) الذي ينص على أن تعمل منظمكم على الحد من أوقات الانتظار وتأخير المناولة والتسليم الذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

الجدول (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعـد

تنظيم موقع العمل

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المتغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة %	لا اتفاق %	محايد %	اتفاق %	اتفاق بشدة %		
1.15	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	X1	تنظيم موقع العمل
1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	X2	
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	X3	
0.87	3.54	18.9	5.4	8.1	37.8	29.7	X4	
0.99	3.98	9.5	4.7	4.73	40.54	40.54	المؤشر الكلي	
		14.19		4.73	81.08			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعده الصيانة المنتجة الشاملة

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						الانحراف المعياري
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	
		%	%	%	%	%		
الصيانة المنتجة الشاملة	X5	48.6	45.9	5.4	0.0	0.0	4.43	1.16
	X6	35.1	40.5	8.1	10.8	5.4	3.89	0.97
	X7	27.0	43.2	10.8	5.4	13.5	3.65	0.90
	X8	32.4	35.1	8.1	5.4	18.9	3.57	0.88
	المؤشر الكلي	35.81	41.22	8.11	5.4	9.5	4.43	1.16
		77.03		8.11		14.86		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية التحسين المستمر

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						الانحراف المعياري
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	
		%	%	%	%	%		
التحسين المستمر	X9	32.4	45.9	8.1	2.7	10.8	3.86	0.96
	X10	27.0	45.9	5.4	8.1	13.5	3.65	0.90
	X11	45.9	43.2	5.4	2.7	2.7	4.27	1.10
	X12	24.3	45.9	13.5	10.8	5.4	3.73	0.92
	المؤشر الكلي	32.43	45.27	8.11	6.1	8.1	3.86	0.96
		77.70		8.11		14.19		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعده التغير السريع

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						الانحراف المعياري
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	
		%	%	%	%	%		
التغير السريع	X13	40.5	43.2	10.8	0.0	5.4	4.14	1.05
	X14	29.7	43.2	8.1	10.8	8.1	3.76	0.93
	X15	37.8	40.5	10.8	10.8	0.0	4.05	1.02
	X16	29.7	37.8	16.2	5.4	10.8	3.70	0.91
	المؤشر الكلي	34.46	41.22	11.49	6.8	6.1	4.14	1.05
		75.68		11.49		12.84		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعث التصنيع الخلوي

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						
		اتفاق بشدة %	اتفاق بشدة %	محايد %	لا اتفاق %	لا اتفاق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التصنيع الخلوي	X17	24.3	59.5	8.1	5.4	2.7	3.97	0.99
	X18	45.9	43.2	2.7	2.7	5.4	4.22	1.08
	X19	35.1	27.0	10.8	16.2	10.8	3.59	0.89
	X20	29.7	40.5	13.5	8.1	8.1	3.76	0.93
	المؤشر الكلي	33.78	42.57	8.78	8.1	6.8	3.89	0.96

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. النجاح الاستراتيجي

أ. وصف بعد البقاء: يلاحظ من الجدول (٦) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (72.97%) وبلغت نسبة المحايد (9.46%) وعدم الاتفاق (17.57%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.94)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X2) الذي ينص على انه تتمتع منظمتم بقدرة واسعة من الإمكانيات على إحداث تغييرات في أساليبها الإدارية والإنتاجية لتحقيق التوازن والنجاح في عملياتها وجاء كله بوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01)، وكذلك والمؤشر (X1) الذي ينص على أن تقوم منظمتم بتحسين الأداء من خلال التغذية العكسية المستمرة ومن خلال أنظمة التقويم الذي جاء بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97)، والمؤشر (X4) الذي ينص على أن تسعى منظمتم إلى تهيئة الإمكانيات والموارد اللازمة للوصول إلى غايتها وطموحات المستقبلية الذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

ب. وصف بعد التغيير التكيف: يلاحظ من الجدول (٧) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (73.65%) وبلغت نسبة المحايد (7.43%) وعدم الاتفاق (18.92%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على أن يتميز التنظيم في منظمتم بقدرة واسعة على إمكانية الصمود والتغلب على التحديات والأزمات وجاء كله بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97) وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على أنه تمتلك منظمتم قدرة واسعة على التكيف مع ما يحصل من تغييرات من حولها لضمان الديمومة والاستمرار الذي جاء بوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.94)، والمؤشر (X2) الذي ينص على أن تستجيب منظمتم سريعاً لمتطلبات التغيير في رغبات وحاجات المستهلكين الذي جاء بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.93).

ج. وصف بعد النمو: يلاحظ من الجدول (8) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (71.62%) وبلغت نسبة المحايد (3.38%) وعدم الاتفاق (25.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.89)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق

الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على أن تعول منظماتكم على اليات متجددة لتعميق معرفتها بحاجات الزبائن واقتناص الفرص لتلبيتها وزيادة ولائهم الالكتروني وجاء كله بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.93) وكذلك والمؤشر (X1) الذي ينص على أنه تمتلك الإدارة العليا في منظماتكم قدرة واسعة على التفاعل الإيجابي مع العاملين باتجاه تحفيزهم لتقديم أفضل مستوى للأداء الذي جاء بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91)، والمؤشر (X2) الذي ينص على أن تلجأ منظماتكم إلى تغيير في أهدافها ووظائفها كلما استدعت التغييرات في البيئة الخارجية الذي جاء بوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.90).

الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد البقاء

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري
		%	%	%	%	%	
البقاء	X1	45.9	27.0	10.8	5.4	10.8	0.97
	X2	35.1	48.6	8.1	0.0	8.1	1.01
	X3	29.7	29.7	10.8	18.9	10.8	0.86
	X4	24.3	51.4	8.1	8.1	8.1	0.93
	المؤشر الكلي	33.78	39.19	9.46	8.1	9.5	0.94
			72.97	9.46		17.57	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد التكيف

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري
		%	%	%	%	%	
التكيف	X5	29.7	45.9	8.1	8.1	8.1	0.94
	X6	32.4	43.2	8.1	2.7	13.5	0.93
	X7	35.1	43.2	5.4	10.8	5.4	0.97
	X8	29.7	35.1	8.1	16.2	10.8	0.88
	المؤشر الكلي	31.76	41.89	7.43	9.5	9.5	0.93
			73.65	7.43		18.92	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد النمو

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						الانحراف المعياري
		اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %	الوسط الحسابي	
النمو	X9	27.0	48.6	2.7	10.8	10.8	3.70	0.91
	X10	40.5	29.7	2.7	10.8	16.2	3.68	0.90
	X11	29.7	48.6	2.7	8.1	10.8	3.78	0.93
	X12	24.3	37.8	5.4	13.5	18.9	3.35	0.84
	المؤشر الكلي	30.41	41.22	3.38	10.8	14.2	3.63	0.89
		71.62		3.38		25.00		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٣. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل في الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الافراد المبحوثين في مطبعة هاوار الاهلية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.725) عند مستوى معنوية (0.05)، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الونداوي، ٢٠١٢) في النجاح الاستراتيجي، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المنظمة بتوفير متطلبات التصنيع المنظمة المبحوثة سيساعد من تقليل عمليات الهدر الحاصلة من قبل الافراد العاملين والذي سيعزز من النجاح الاستراتيجي، وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي.

الجدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة

متطلبات التصنيع الرشيق	البعد المستقل
0.725*	النجاح الاستراتيجي

*P ≤ 0,05

N = 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٤. علاقات الارتباط لمتطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي على مستوى المتغيرات الفرعية

تسعى هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين متطلبات التصنيع الرشيق بمتغيراته الفرعية في النجاح الاستراتيجي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (١٠) إلى أن متطلبات التصنيع الرشيق ذات ارتباط معنوي في النجاح الاستراتيجي وانحصر معامل هذه العلاقة بين (0,692, *0,397)، وهذا يعني انه كلما كان هنالك تنظيم مناسب لموقع العمل الذي يسهم في تحريك الموارد والعاملين وبالتالي تقديم منتجات بطريقة سريعة وهذا يسهم على التكيف من الطلبات المتنوعة لحاجات ورغبات الزبائن وعلى ما

تقدم الفرعية فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط معنوي لمتطلبات التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي.

الجدول (١٠) علاقة الارتباط بين متطلبات التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي على مستوى المتغيرات الفرعية

المؤشر الكلي	متطلبات التصنيع الرشيق						البعد المستقل
	التصنيع الخلوي	الاعداد السريع	التحسين المستمر	الصيانة المنتجة الشاملة	تنظيم موقع العمل		البعد المعتمد
*0.668	*0.603	*0.592	*0.576	*0.689	*0.692	البقاء	النجاح الاستراتيجي
*0.672	*0.429	*0.411	*0.547	*0.671	*0.642	التكيف	
*0.554	*0.397	*0.487	*0.561	*0.401	*0.459	النمو	
*0.628	*0.552	*0.563	*0.529	*0.618	*0.636		المؤشر الكلي

*P ≤ 0,05

N = 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٥. عرض وتحليل علاقة التأثير بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (١١) إلى أن التصنيع الرشيق ذو تأثير معنوي في النجاح الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (38.108) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.235) عند درجتي حرية (35.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.571)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.923)، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.267) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.281)، وعلى ما تقدم فإننا نرفض فرضية الثالثة وهي العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للتصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي.

الجدول (١١) تأثير التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة

T		F		R ²	التصنيع الرشيق		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	البعد المعتمد
2.281	*8.267	3.235	*38.108	0,571	0.923	0.811	النجاح الاستراتيجي

*P ≤ 0.05

DF (35.1)

N = 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٦. تأثير متطلبات التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي على مستوى المتغيرات الفرعية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الرشيق في متغيرات النجاح الاستراتيجي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (١٢) إلى أن لمتطلبات التصنيع الرشيق ذات تأثير معنوي في متغيرات النجاح الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) والتي انحصرت ما بين (10.768; 28.102) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.687) عند درجتي حرية (32.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) والتي انحصرت ما بين قيمتين (0.219; 0.456)، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي انحصرت ما بين القيمتين التاليتين (3.006; 6.218) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.740)، وهذا يعني انه على المنظمة المبحوثة تعزيز فرصتها من البقاء

والاستمرار في الاسواق عن طريق ازالة الهدر والتحسين المستمر في العمليات الداخلية الذي يساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية وباقل التكاليف وبالتالي الوصول الى النجاح الاستراتيجي، وعلى ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة وقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتطلبات التصنيع الرشيق في متغيرات النجاح الاستراتيجي. الجدول (١٢) تأثير متطلبات التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي بمتغيراتها وعلى مستوى المنظمة المبحوثة

T		F		R ²	النمو B ₃	التكيف B ₂	البقاء B ₁	المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					المتغيرات المستقلة
2.740	* 6,218	3.687	*28.102	0.456	0.383	0.767	0.511	تنظيم موقع العمل
	* 4,811		*16.894	0.378	0.471	0.782	0.567	الصيانة المنتجة الشاملة
	* 5,862		*20.287	0.399	0.381	0.311	0.498	التحسين المستمر
	*6,202		*18.571	0.219	0.273	0.728	0.557	الاعداد/التغير السريع
	*3,006		*10.768	0.268	0.611	0.691	0.736	التصنيع الخليوي
*P ≤ 0.05		DF (32.1)		N = 37				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

١. يؤكد البحث الحالي على تعزيز الموقف التنافسي من خلال مفهومي التصنيع الرشيق في النجاح الاستراتيجي والذي يمكن المنظمة المبحوثة على البقاء في الاسواق لأطول فترة ممكنة.
٢. أشارت إجابات الأفراد المبحوثين على أهمية تنظيم موقع العمل بوصفه مطلب مهم من متطلبات التصنيع الرشيق، من خلال اعتماد المنظمة المبحوثة لأدوات الـ (5S) لفصل العناصر الضرورية من العناصر غير الضرورية لتأمين تدفق المواد والعاملين بسهولة وانسيابية.
٣. أوضحت إجابات عينة البحث أهمية السعي إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها من خلال تبني منهج التحسين المستمر بوصفه أحد متطلبات التصنيع الرشيق في المنظمة المبحوثة.
٤. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التصنيع الرشيق والنجاح الاستراتيجي، وهذا يعني انه كلما اهتمت المنظمة المبحوثة بتوفير متطلبات التصنيع الرشيق سيساهم ذلك في تقليل عمليات الهدر، وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة فرص النجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
٥. أوضحت نتائج البحث إن أقوى علاقة ارتباط بين متغيري البحث على المستوى الفرعي كان بين بعدي تنظيم موقع العمل والبقاء، هذا يعني إن وجود بعد تنظيم موقع العمل ضمن متغير التصنيع الرشيق، سيقود إلى زيادة فرصة المنظمة في البقاء والتنافس وصولاً لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
٦. أظهرت النتائج إن أقوى تأثير بين متغيري البحث على المستوى الفرعي كان بين بعدي تنظيم موقع العمل والتكيف، هذا يؤشر التأثير الكبير لبعدي تنظيم موقع العمل في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بهدف تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً. المقترحات

١. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة تبني التطبيق الجيد والسليم لفلسفة التصنيع الرشيق والعمل على ضمان نجاح التطبيق لما له من أثر كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

٢. ضرورة نشر فلسفة إزالة الهدر (الأنشطة التي لا تضيف قيمة) بكل أنواعها، في جميع الأقسام الإنتاجية والمستويات الإدارية والبحث عن مسبباتها ومن ثم تحليل هذه الأسباب وصولاً إلى إزالة الهدر للوصول إلى منتجات ذات قيمة.
٣. ضرورة اتباع إدارة المنظمة المبحوثة أسلوب العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف من أجل القيام بالتحسينات المستمرة.
٤. العمل على تنمية الوعي لدى جميع الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة بالخطوات الخمسة (5S) وأهميتها وعمليات تنفيذها بهدف توفير بيئة هادئة في موقع العمل.
٥. ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإقامة الدورات التدريبية للأفراد العاملين في قسم الصيانة بهدف زيادة خبراتهم ومهاراتهم بأعمال الصيانة.
٦. زيادة الاهتمام بتهيئة وإعداد المكائن والمعدات بشكل سليم من أجل تقليل التوقفات غير الضرورية للمكائن والمعدات وإنتاج منتجات خالية من العيوب.

المحور الخامس: المصادر

أولاً. المصادر العربية

١. التميمي، اياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جاراالله، (٢٠١٥)، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد ١١، العدد ٣.
٢. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد، (٢٠٠٨)، نظم إدارة الجودة، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
٣. جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (٢٠٠٩)، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ١٩.
٥. داودي، الطيب ومراد محبوب، (٢٠٠٧)، تعزيز تنافسية المنظمة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر.
٦. الركابي، كاظم نزار، (2006)، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٧. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠١٠)، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ١.
٨. السلطاني، سعدية حايك كاظم، (٢٠١٢)، دراسة العلاقة بين ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي/دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث، العدد ٢٤.
٩. السمان، ثائر احمد سعدون، (٢٠٠٨)، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملياتي دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات

- الصناعية في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
١٠. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
١١. الطعان، حاتم فارس، (٢٠١٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد الثالث
١٢. العامري، هدى هادي حسن، (٢٠١٢)، امكانية اقامة التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، رسالة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٣. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
١٤. المجنوب، طارق، (٢٠٠٥)، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
١٥. النعمة، معتصم هود، (٢٠٠٧)، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرتكزات التصنيع الرشيق دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
١٦. الوندائي، اوس بهجت، (٢٠١٢)، أثر القدرات التكنولوجية في نجاح المنظمة/دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية، جامعة الشرق الاوسط، جامعة الاعمال كلية، قسم ادارة الاعمال، رسالة ماجستير، غير منشورة، الاردن.

ثانيا. المصادر الاجنبية

1. Abdullah, Fawaz, (2003), "Lean Manufacturing: Tools and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel", Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of School of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy.
2. Bhat, Shishir. B, (2008), Cellular Manufacturing-The Heart of LeanManufacturing, http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM3-4_171pdf.
3. Buggy, Jon M. & Nelson, Jennifer, (2005), Applying Lean Production in Healthcare Facilities, http://www.informedesign.umn.edu/_news.pdf.
4. Daniels, D. John & Radebaugh, H. Lee & Sullivan, P. Daniel, (2009), International business environments and operations", 12th Ed, prenticehall, New Jersey.
5. Gajdzik, B., (2009), Introduction of Total Productive Maintenance in Steel Works Plants: http://public.carnet.hr/metalurg/Metalurgija/2009_vol_48/No_2/MET_48_2_137_140_Gajdzik.pdf.
6. Goforth, Kelly Ann, (2007), A dapting lean Manufacturing Principles To The Textile Industry: <http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-03212007-230809/unrestricted/etd.pdf>.

7. Gorelick, Carol & Tantawy-Monsou, Brigitte, (2005), "For Performance through Learning, Knowledge Management is the Critical Practice", The Learning organization Journal, Vol.12, No.2, 2005, P: 125-139.
8. Groover, Mikell, P., (2002), "Fundamentals of modern manufacturing: materials, processes, and systems ", 2nd Ed, John Wiley of sons, New York.
9. Habib, Zahid & Wang, Kang, (2008), Implementation of Total Productive Maintenance on Haldex Assembly Line:
http://www.kth.se/polopoly_fs/1.6962!2008%20314%20habib-wang%20thesis%20.pdf.
10. Hesham A. E., Magd, Salah EID in Adam Hamza, (2007), Critical success factors for achieving Organizational excellence in the Middle East: Engineering firms perspectives, E-TQM College Working Paper Series, Vol.1, Iss. II.
11. Kidwai, Farrukh, (2005), 5S-Paving The Way For The Lean Journey:
<http://www.demep.org/pdf-articles/DEMEEP05JulyAug.pdf>.
12. Lawless, William D., (2006), Introduction to Kaizen Budgeting:
<http://roadwarrior7.net/Documents/Introduction%20to%20Kaizen.pdf>.
13. Lee. Quarterman, (2003), "Implementing Lean Manufacturing Imitation to Innovation", www.strategosinc.com.
14. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "Strategic Management", Oxford, UK. management, McGraw- hall/ Irwin,.
15. Oestreich, Thomas. , Buytendijk, F., O'Rourke, John. , Hatch, T., (2008), "Management Excellence: Step-by-Step Strategy to Success":
www.econfin.boun.edu.tr/yeni/Management_Excellence.pdf
16. Patel, Jay. P, (2000), "Cellular manufacturing a lean manufacturing concept".
17. Pfeifer, Michael, (2005), The 5S Workplace: A System For Visual Control and Lean production, http://www.retailenvironments.org/RR_Docs/nmag484.pdf.
18. Rotaru, Eng. Ana, (2008), Implementing Lean Manufacturing:
http://www.tcm.ugal.ro/Anale/2008/L21_LAUDJG_2008_AR.pdf.
19. Schroeder, Roger, G., (2007), "Operations management contemporary concepts and cases", 3rd Ed, University of Minnesota, Carlson school of.
20. Smart, Jessica, (2012), Success: Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore. Master of Business in Management, University of Otago, Dunedin, New Zealan.
21. Stevenson, J. Willian, (2010), "Operation management an Asian prospection", 10th Ed, Boston Chnory.
22. Thomas L, Wheelen & David, J. Hunger, (2011), "Strategic Management", 17th. ed.,Prentice-Hall International, Inc.
23. Venkatesh. J, (2007), An Introduction to Total Productive Maintenance (TPM) - 38,
http://www.plant_maintenance.com/articles/tpm_intro.pdf.
24. Yue. Wu, (1999), "Computer-aided design of cellular manufacturing layout", Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters in University of Durham.