تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الانشائية

The impact of the company's acquisition of core competencies in the enhancement of manufacturing flexibility. Applied study in the general company for Construction Industries

أ.م.د. عزام عبد الوهاب عبد الكريم
الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة التقني

م. روش ابراهيم محمد
جامعة زاخو – كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير واهمية المقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية . ولاجل ذلك فقد تم اجراء الدراسة في واحدة من الشركات الصناعية العراقية وهي الشركة العامة للصناعات الانشائية .ولأجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد تم تصميم استبانة بالاعتماد على عدد من الدراسات العربية والاجنبية .وتم تحليل البيانات التي تم التحصل عليها من خلال برنامج SPSS لغرض الحصول على النتائج والتي استخدمت لتحديد معنوية العلاقة بين مكونات المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل والمرونة التصنيعية كمتغير معتمد، وتحديد اهمية كل مكون من مكونات المقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية . ولاجل ذلك تم استخراج الوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة ومعنويتها بين المتغيرين ، كما تم استخراج معاملات (F) و (R^2) و(t)لتحديد معنوية التأثير بين المتغيرين.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من بينها هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية. فيما اوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالمقدرات الجوهرية سواءا على مستوى الافراد العاملين او الشركة والعمل على تنميتها والاهتمام بها لدورها في تعزيز المرونة التصنيعية.

الكلمات المفتاحية : *المقدرات الجوهرية ، المرونة التصنيعية ،المنافسة.*

ABSTRACT

This study aims to know the impact and importance of core competencies in enhancing manufacturing flexibility. For this, study was conducted in one of the Iraqi industrial companies, the general company for construction industries. For the collection of data on the study, a questionnaire was designed based on a number of Arab and foreign studies. The data obtained through the programed was analyzed SPSS for the purpose of obtaining results which have been used to determine the morale of the relationship between the components of intrinsic capabilities and manufacturing flexibility, and to determine the importance of each component of the core competencies in enhancing manufacturing flexibility. For this, the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation and correlation coefficient were extracted to determine the relationship and the correlation between the two variables, and the coefficients (f), (R^2) and (t) were extracted to determine the morale of the effect between the two variables.

The study reached a set of conclusions, among which there is a moral correlation between the components of core competencies and manufacturing flexibility. The study recommended that the research company should be interested in the core competencies, both at the level of the employed individuals and the company, and work on their development and attention to their role in promoting manufacturing flexibility.

Keywords: *core competencies, manufacturing flexibility, competition.*

المقدمة

تبحث الشركات وباستمرار عن اساليب وطرق جديدة تساعدها في الاستجابة للتغيرات سواءا في بيئة التصنيع او في اذواق الزبائن من اجل المحافظة على موقعها في السوق او زيادة الطلب على منتجاتها.

ويعد موضوعي المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية من المواضيع المهمة التي يمكن ان تعمل من خلالها الشركات على تحسين موقعها سواءا في السوق. ففي حين ان المقدرات الجوهرية تعد اساس للمنافسة بين الشركات والتي تعامل تقليديا بوصفها كنظم انتاج متميزة ومهارات ومعرفة ونظم اداريه ، فان المرونة في التصنيع تعد بناء متعدد الابعاد يعكس مدى قدره وظيفة التصنيع لاجراء التعديلات اللازمة للرد علي التغيرات البيئية دون ان يتأثر مستوى اداء الشركة . أي ان مرونة التصنيع هو السرعه التي يمكن للمنظمات ان تستجيب بها للتغيرات في الظروف المحيطه سواءا على مستوى السوق او على أي مستوى اخر.

تحاول هذه الدراسة ان تحدد طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية ومكوناتها كمتغيير مستقل بتعزيز المرونة التصنيعية كمتغيير معتمد من خلال فرضيتان اساسية وعدد من الفرضيات الفرعية . ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات من خلال استبانة تم تصميمها لتغطي كل جوانب الدراسة ، ولتحليل البيانات التي تم التحصل عليها فقد تم استخدام ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية (معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار البسيط)، توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية كما توصلت الدراسة الى وجود تاثير معنوي بين مكونات المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية.

وتكونت الدراسة من اربعة محاور تناول الاول منهجية الدراسة فيما تناول الثاني الجانب النظري اما الثالث فقد تناول الجانب العملي والرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة

مع تزايد عمليات البناء والاعمار في العراق تبرز الحاجة الى مواد ومستلزمات البناء بشكل كبير وتعد الشركة العامة للصناعات الانشائية واحدة من الشركات الكبيرة التي تسعى الى المنافسة في السوق العراقية . لذلك فهي تسعى وباستمرار الى بناء قدرات تميزها عن غيرها من المنافسين بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنويع منتجاتها او على سرعة التحول من منتج الى اخر .من ذلك تتمحور مشكلة الدراسة بما يلي :

أ- هل يمكن للشركة المبحوثة الاستفادة من مقدراتها الجوهرية في مواجهة التغييرات في بيئتها الصناعية ؟

ب- هل تتمتع الشركة المبحوثة بمرونة تصنيعية ؟ وهل هي قادرة على التحول من منتج الى اخر بسهولة؟

ت- ما طبيعة ومستوى العلاقة بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع .ومادور المقدرات الجوهرية في تحقيق المرونة التصنيعية؟

2. هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني إلى دراسة المتغيرين (المقدرات الجوهرية ،المرونة التصنيعية) بهدف :

أ- دراسة اهمية مرونة التصنيع بصورة عامة وبالنسبة للشركة المبحوثة بصورة خاصة.

ب- هل تمتلك الشركة المبحوثة المقدرات الجوهرية تتميز بها عن غيرها من الشركات .

ت- علاقة واثر المقدرات الجوهرية في تحقيق المرونة التصنيعية.

ث- العمل على تقديم التوصيات للشركة المبحوثة بما يساهم في تحقيق الفائدة لها.

3. أهمية الدراسة

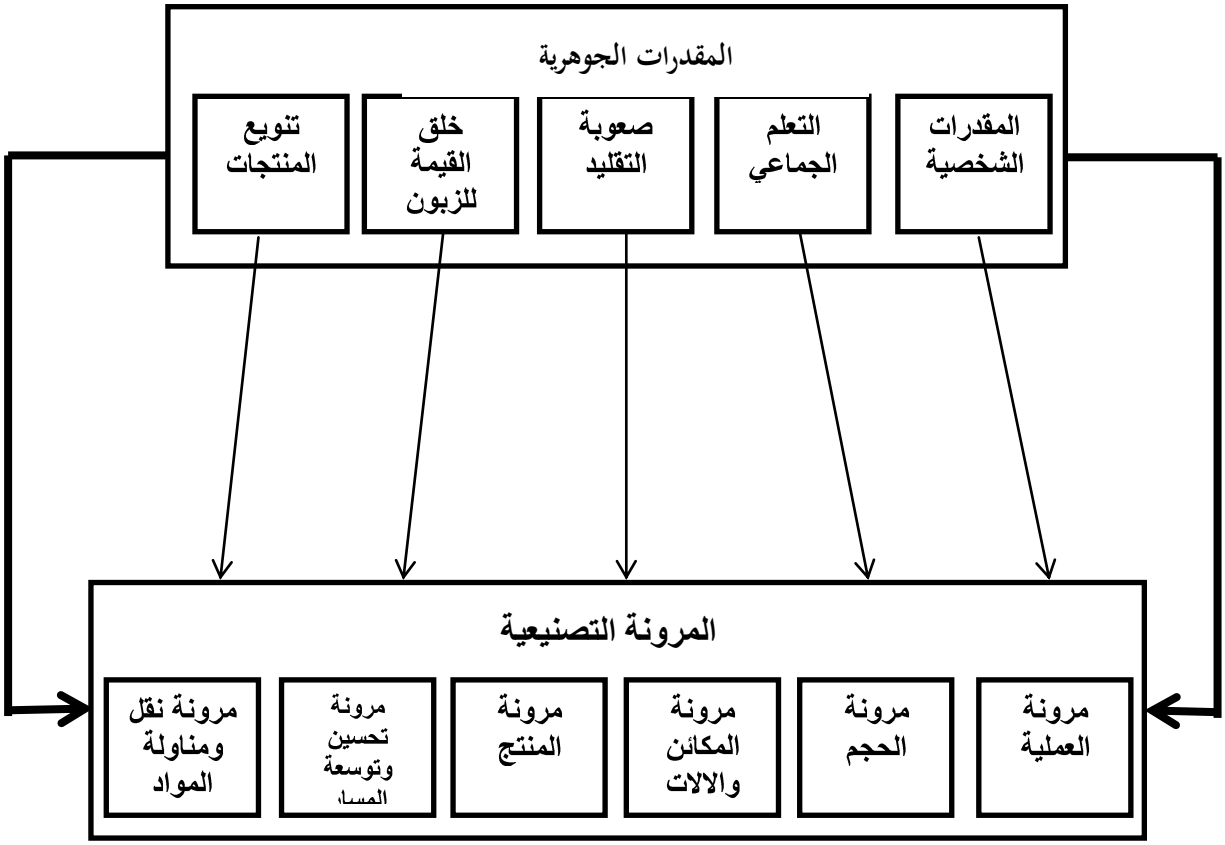
أ - يعد موضوع المرونة التصنيعية والعوامل المؤثرة فيهما من المواضيع المهمة للشركات الصناعية .ومن هنا تتأتى اهمية الدراسة حيث يقدم الدراسة متغيرين من المتغيرات الاساسية في الصناعة وهما المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية ،لذلك يعد هذا الدراسة مساهمة متواضعة في اغناء المكتبات العراقية في هذا المجال.

ب- أن دراسة العلاقة بين مكونات المتغيرين (المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية) سيقدم للمنظمة المبحوثة خارطة طريق تستطيع من خلالها ان توظف امكانياتها المادية والبشرية بما يساعدها على مواجهة بيئة الصناعة الانشائية المتغيرة من خلال بنا المقدرات الجوهرية وتحقيق المرونة التصنيعية .

ت- تعد الشركة المبحوثة من الشركات العراقية الهامة العاملة في مجال الصناعات الانشائية ومن الواضح ان سوق الصناعات الانشائية في العراق يواجه اليوم منافسة حادة من خلال اغراق التجار للسوق بالمواد الانشائية المستوردة او كذلك كثرة مصنعي المواد الانشائية المحلية ، لذلك يساهم الدراسة في مساعدة الشركة على تبني افضل الاساليب لمواجهة هذه المنافسة .

4. المخطط الفرضي للدراسة

يعكس المخطط الفرضي للدراسة طبيعة العلاقة بين ابعاد المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

5. فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي :

اولا : الفرضية الرئيسة الأولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية ، وتتبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الشخصية والمرونة التصنيعية.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الجماعي والمرونة التصنيعية.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صعوبة التقليد والمرونة التصنيعية.

ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق القيمة للزبون والمرونة التصنيعية .

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنويع المنتوج والمرونة التصنيعية .

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المقدرات الجوهرية على المرونة التصنيعية وتتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

أ.يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين طول المقدرات الشخصية والمرونة التصنيعية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم الجماعي والمرونة التصنيعية.

ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين صعوبة التقليد والمرونة التصنيعية.

ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين خلق القيمة للزبون والمرونة التصنيعية .

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنويع المنتوج والمرونة التصنيعية .

6. منهج الدراسة

أعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيري الدراسة عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والدراسة الميداني المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

7. مجتمع وعينة الدراسة

نبذة عن الشركة :تأسست الشركة العامة للصناعات الانشائية كمنشأة من دمج ثلاث منشآت متخصصة في الصناعات الانشائية كما في ادناه:

أ. المنشأة العامة للصناعات الجبسية .

ب. المنشأة العامة للصناعات الاسبستية والبلاستيكية .

ت. المنشأة العامة للصناعات الكونكريتية .

ثم أضيفت اليها أربع منشآت آخرى وهي كل من:

أ. المنشأة العامة للكونكريت الخفيف والطابوق الجيري .

ب. المنشأة العامة لمواد البناء الاولية .

ت. الشركة العامة لصناعة الطابوق .

ث. الشركة العامة لتسويق المواد الانشائية .

تحولت الى شركة عامة بموجب قانون الشركات 22 لسنة 1997 وبشهادة تأسيس رقم 40 في 199/12/22 ،واعتبارا من 1998/1/1 .ان الشركة العامة للصناعات الانشائية تضم عدة معامل يوضحها الجدول (1).

الجدول (1) المصانع التابعة للشركة العامة للصناعات الانشائية

ت	اسم المعمل	الشركة المنفذة	سنة الاشتغال	الموقع الجغرافي
1	طابوق بغداد	سالزكيتر– المانيا الغربية	1981	بغداد الحسينية/ طريق بعقوبة القديم
2	طابوق ابي نؤاس	سالزكيتر	1982	بغداد/الحسينية/طريق بعقوبة القديم
3	طابوق ديالى	تكنو اكسبورت	1982	ديالى / الخالص
4	طابوق المحاويل	سالزكيتر	1982	بابل / المحاويل
5	طابوق القادسية	سالزكيتر	1982	محافظة القادسية / الدغارة
6	طابوق الصويرة	سالزكيتر	1983	واسط / الصويرة
7	الثرمستون	بوليمكس – بولونيا	1984	بغداد/طريق خان بني سعد السياحي
8	بلاستك بغداد	سنسناتي	1976	بغداد/الزعفرانية/سعيدة مجاور الشركة العامة للسمنت
9	طابوق 14تموز	تكنواكسبورت– بلغاريا	1975	بغداد/منطقة العماري / منطقة خان بني سعد
10	بلاستك ميسان	سنسناتي	1976	ميسان/طريق محطة التلفزيون بداية طريق الطيب
11	اعمدة بادوش	فايفر	1976	بادوش / الموصل
12	مقالع الفرات الاوسط	تجميع فرنسي ايطالي	1974	كربلاء / الاخضر – الرزازة ،القادسية غماس
13	حصى النباعي	تجميع فرنسي ايطالي	1974	محافظة صلاح الدين / قضاء الدجيل
14	هياكل ابوغريب(1)	المانيا الشرقية	1974	بغداد/ ابي غريب
15	هياكل ابوغريب(2)	الماني (شركة سكونج)	1988	بغداد / ابي غريب

ان قطاع البناء والانشاءات يتعامل مع منتجات متباينة ومتنوعة من حيث اشكالها ومجالات استخدامها وقد اخذت الشركة على عاتقها مسؤولية توفير منتجات ذات مواصفات عالية تخضع لفحوصات مختبرية لجميع مراحل الانتاج والمنتج النهائي من خلال المختبرات الحديثة للسيطرة النوعية في الشركة وكذلك الجهازالمركزي للتقييس والسيطرة النوعية لسد جانب اساسي من احتياجات هذا القطاع الكبير وتشكل هذه المنتجات جزءا مهما من العناصر الاساسية الموظفة في عمليات البناء والانشاءات .

2:عينة الدراسة : تم اختيار الشركة العامة للصناعات الانشائية ميدانا للدراسة نظرا لاهمية دور الشركة في الصناعات الانشائية العراقية ولكونها من الشركات العاملة حاليا كذلك لكونها تحتوي على عدد من المصانع. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة (60) استبانة وزعت على مدراء الاقسام في مصانع الشركة البالغة (15) مصنع بواقع (4) استبانة لكل مصنع علما بان عدد الاقسام في مصانع الشركة هي (90) قسم اي ان عدد الاستمارات الموزعة الى عدد الاقسام الفعلية تشكل مانسبته (67%) .وقد تم استرجاع (59) منها. وبعد استلام الاجابات تم فحصها لبيان

مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وقد تبين ان (1) استبانة غير صالحة للتحليل لعدم استكمال الاجابات لذلك تم استبعادها . وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي(58) .

8. وسائل جمع البيانات والمعلومات

لقد تم الاعتماد على عدد من وسائل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وعلى النحو الآتي :

أ- تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الدراسية والانترنيت التي استطاع الباحثين الوصول اليها لجمع البيانات والمعلومات فيما يخص الجانب النظري للدراسة .

ب - مايخص الجانب العملي فقد استخدم الباحثين استمارة استبيان وزعت على مدراء الاقسام في مصانع الشركة المبحوثة الاستبانة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الإجابة على النحو : (اتفق بشدة، اتفق ، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) حيث تأخذ الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة إلى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس،حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية . وقد تم الاعتماد على المصادر التالية في اعداد الاستبانة :

اولا:المرونة التصنيعية

1. Javier Tamayo-Torres, Antonia Ruiz Moreno, Francisco Javier Llorens Montes .,"**The influence of manufacturing flexibility on the interplay between exploration and exploitation: the effects of organizational learning and the environment** ", International Journal of Production Research, Taylor & Francis, 2011, pp.1.
2. Ngamsirijit, Wuttigrai .," **Manufacturing Flexibility Improvement: Case Studies and Survey of Thai Automotive Industry**". PhD thesis, University of Nottingham" ,Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy,2008.

ثانيا: المقدرات الجوهرية

1.زكري ،اسماء،"دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية / دراسة حالة "،اطروحة دكتوراه في علوم التيسير،جامعة محمد خيضر/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير،2017.

ج- إختبار أداة المقياس: تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. والتي اعتمدت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً). وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد المنهج التجريبي (Empirical Approach)، فقد تطلب الامر اجراء إختبار أداة المقياس وقد أستعان الباحث بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات) للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها، وكما هو موضح في أدناه:

1.الصدق الظاهري:Face Validity : لقد تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة الخبراء من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال، وفي ضوء ملاحظات السادة الخبراء جرى إعادة صياغة بعض أسئلة المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2.ثبات المقياس Instrument Reliability: تم قياس ثبات المقياس عن طريق معرفة مدة الإتساق الداخلي لفقراته باستعمال معامل كرونباخ ألفاCronbach Alpha، وكما هو موضح في جدول (1) أدناه.

الجدول (1) اختبار الثبات

ت	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة الثبات
1	المقدرة الشخصية	5	0.98
2	التعلم الجماعي	4	0.962
3	صعوبة التقليد	4	0.971
4	خلق القيمة للزبون	4	0.969
5	تنويع المنتوج	4	0.969
6	مرونة العملية	6	0.976
7	مرونة الحجم	6	0.97
8	مرونة المكائن والالات	6	0.972
9	مرونة المنتج	6	0.968
10	مرونة تحسين وتوسعة المسار	6	0.963
11	مرونة نقل ومناولة المواد	6	0.972

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

9. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

-تتمثل الحدود الزمانية للدراسة بالفترة من 2017/9/1 ولغاية 2018/2/1

-تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمصانع الشركة العامة للصناعات الانشائية المنتشرة على مساحة واسعة من مناطق العراق

المبحث الثاني- الاطار النظري

اولا- المقدرات الجوهرية

1. مفهوم المقدرات الجوهرية

تعرف المقدرات الجوهرية على انها تلك المهارات الناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من انشطة الشركة حيث تسمح هذه المقدرات بانشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لاتحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها (بوشناف ،2000:58) . وتعرف ايضا بانها مجموعه من الخبرات ، والمعارف ، والنظم التي تنشئ وتراكم أصولا ستراتيجية جديده للمنظمة مما يشكل ميزه تنافسيه (Duysters, et al., 2000,:76). ويعرفها (الطائي ، 2007 :115) بانها مجموعة العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها الشركة وتسعى للحفاظ عليها والتي تساهم في وصول الشركة الى معدلات اداء عالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين ، كذلك فهي مجموعه من المقدرات التي تنتشر في الشركة لذلك فهي المهارات ومجالات المعرفة التي تتقاسمها وحدات الاعمال التجارية وتنجم عن تكامل ومواءمة مقدرات الوحدة (Agha.,et al.,2012:194) ، كذلك تعد المقدرات الجوهرية مجموعه من الأفكار الثاقبة لتحديد المشاكل وحلها بما يعزز تطوير بدائل النمو الاستراتيجي .

وتنتج المقدرات الجوهرية المستندة إلى التعلم تخصصات تنظيمية يصعب تقليدها مما يوفر ميزه تنافسيه مستدامه (Gallon, et al.,1995:20). وهنالك كثير من الباحثين تناولوا موضوع المقدرات او القدرات الجوهرية للشركات وتعتبر نظرية يونارد–بارتون (1995) واحدة من النظريات المهمة في هذا المجال والتي تفترض بأن المقدرات الخاصة او الداخلية التي تتمتع بها الشركات تحدد بثلاث أنواع من القدرات التنظيمية الجوهرية والتمكينية والتكميلية وهي التي توفر للشركة ميزه تنافسيه مستدامه وكما مبين: (Pyke,al.at,.2003: 4)

- القدرة الجوهرية :هي مجموعه المعارف التي تمتلكها الشركة والتي تمزها عن الاخرين وبالتالي توفر لها ميزه تنافسيه.
- القدرات التمكينية :وهي ضرورية ولكن ليست كافيه في حد ذاتها للتمييز بشكل تنافسي للشركه.
- القدرات التكميلية : وهي تلك القدرات التي يمكن تقليدها من الاخرين ولكنها تضيف قيمة الى القدرات الاساسية

ويعرف الباحثيين المقدرات الجوهرية بانها تلك المهارات والمعارف والخبرات والعمليات التي تمتلكها المنظمة وتحافظ عليها وتطورها باستمرار من اجل استغلالها في التمييز عن الاخرين .

2. خصائص المقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية من منظور مدرسه استراتيجية القدرات الديناميكية تعتبر عمليه تعلم جماعيه تهدف إلى تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها. وتشمل مدرسه القدرات الديناميكية منظور النظريات القائمة علي الموارد بشان القدرات ، فضلا عن وجهه نظر المقدرات الجوهرية (Ungerer,et al.,2005: 1)

والمقدرات الجوهرية هي المهارات التي تمتلكها الشركة والتي تستطيع من خلالها ان تقدم قيمة لايستطيع غيرها من الشركات تقديمها. ولانها تعد موارد تميز الشركة عن غيرها من الشركات ، فهي تؤثر في نوعية منتج الشركة. كما تعد المقدرات الجوهرية التنظيمية قوه استراتيجية للمنظمة. وتوفر التمييز للعديد من منتجات وخدمات الشركة. وما ان تحدد الشركة مجالها المتميز الفريد حتى يكون على ادارتها الخروج بخطه استراتيجية عن كيفيه استخدام كفاءاتها لتحقيق ميزه تنافسيه كبيره (Sl, Nimsith, et al.,2016: 65) . وتوجد مجموعة من المعايير لتقويم مقدرات الشركة وتحديد مدى جوهريتها : (الطائي ، 2007: 117)

1. التميز في المهارات التي تمتلكها الشركة ومدى وجودها لدى المنافسين، فقد تمتلك الشركة مجموعة من المهارات ولكن هذه المهارات اعتيادية، او قد تمتلك مهارات قليلة ولكنها متميزة.
2. ادامة التميز والدعم والمساندة من خلال تعزيز التعلم والتدريب في الشركة ومدى قدرتها في بلورة هذه مقدرات وجعلها جوهرية.
3. مقدار القيمة التي تضيفها هذه مقدرات مقارنة بما يضيفه الآخرين.
4. مدى كون المقدرات تضفي طابع التكامل في نشاطات الشركة، فهذه المقدرات حتى تكون جوهرية يجب ان تساهم في زيادة القيمة الموجودة ، فالزبون لا يشتري الابداع ولكن يشتري المنتجات والخدمات التي تنتج عن الابداع، فينبغي ان يتحول الابداع الى خدمات ومنتجات ملموسة وتتحول المهارات المتميزة الى نشاطات تحصل من خلالها الشركة على مكافآت مرغوبة من قبلها.
5. يجب ان يستند هيكل القوة في الشركة الى المقدرات الجوهرية التي تقود القرارات الاساسية في الشركة (الطائي ، 2007: 117)

فيما يحدد (الكبيسي ، و الشيخلي، 2012) عن (Mazzarol &Soutar, 1999:296) ثلاث خصائص اساسية للمقدرات الجوهرية هي :

1. التوقيت :تطوير الشركة لمنتجها بمدة زمنية لايستطيع المنافسون محاكاتها.
2. الربط بين المهارات والموارد بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.
3. الموارد وكفاءة المهارات :أي الطاقة الاستيعابية للمنظمة باكتساب المهارات الجديدة والتي تفوق الطاقة الاستيعابية للمنافسين. (الكبيسي ، و الشيخلي، 2012 ، 52-53)

وعندما تكون المقدرات الجوهرية متفوقة على تلك التي لدى المنافسين، تسمى مقدرات متميزة. ويقترح Barney في اطار عمله المسمى VRIO اربعة اسئلة لتقييم مقدرات الشركة:(Barney, 1995 :50-56)

1- القيمة Value: هل تزود بقيمة الزبون وبالميزة التنافسية؟
2- الندرة Rareness: هل المنافسون الآخرون يمتلكونها؟
3- التقليد Imitability: هل تقليدها مكلف من قبل الآخرين؟
4- التنظيم Organization: هل الشركة تنظم نفسها لاستغلال المورد؟

فاذا كان جواب كل من هذه الاسئلة نعم ، فان هذه المقدرات تعد قوية ومميزة. وهذا ينبغي ان يعطي للشركة ميزة تنافسية ويقودها الى اداء اعلى. ورغم كون القدرات المميزة تعد قوة رئيسية للشركة ، الا انها قد لا تستمر طويلا كمقدرات مميزة طالما يحاول المنافسين تقليدها .

3. أهمية المقدرات الجوهرية:

تحدد اهمية المقدرات الجوهرية بما يلي : (الكبيسي ، و الشيخلي، 2012 ، 52-53)

أ. هي مؤشر على مقدرة الشركة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذاك تكون مصدرًا مهمًا من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة.
ب. تعد سمة مميزة للمنظمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة.
ت. تكون الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .
ث. تتجسد في تبني الشركة النشاطات الفكرية والمحافضة على أفضل موقع سوقي لها.
ج. لكي تكون الشركة مرنة فانها يجب ان تعمل على تمكين العاملين فيها من خلال مساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها.
ح. إدراك الشركة لمقدراتها الجوهرية يحقق صياغة وربما المساهمة في المحافظة أو أنتاج أنواع جديدة من المقدرات من اجل تحقيق أداء أفضل وتميزًا لها عن منافسيها .
خ. أهمية المقدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة فضلا عن تزويدها لإدارتها برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملوها والتي لايستطيعون التعبير عنها. (الكبيسي ، و الشيخلي، 2012 ، 52-53).
د. تعزيز وتطوير القدرات التنظيمية بهدف الاستفادة من الفوائد التنافسية للمنظمة(Ungerer,et al.,2005:p9).

4. ابعاد المقدرات الجوهرية

تكتسب الشركة ميزتها التنافسيه المستدامه من خلال امتلاكها مجموعه من المقدرات الجوهرية المتميزة (Dimitar, et al,2012: 122). التي تجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات ، او مواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية (Tan, al. at.,2006:p197) وتحدد دراسة (Agha.,et al.,2012) ابعاد المقدرات الجوهرية بما يلي :

- الرؤية المشتركة : وهي مصلحه الشركة في مشاطره وجهه نظرها بالأهداف والغايات والسياسات والأولويات والتوقعات مع الاخرين . ومن المرجح ان تعزز الشركات ذات الرؤية المشتركة التفوق والنجاح في مجال الاعمال. وتستفاد الشركات من الرؤية المشتركة لبناء منتجات وخدمات مبتكره وتلبيه متطلبات الزبائن والاسواق.
- التعاون : وهو عامل رئيسي يؤدي دورا في تطوير المقدرات الجوهرية. فالتعاون هو سلوك مشترك نحو هدف معين. وبالتعاون يعرف متى وكيف يجتذب الافراد وكيف تستخدم الفرق لتحقيق النتائج المثلى. فالتعاون يعمل علي بناء الثقة ، والهام الحماس ، وتشجيع الآخرين ، والمساعدة في حل الصراعات والتوصل إلى توافق في الآراء بشان خلق أداء عال.
- التمكين : وهو عمليه أو حاله نفسيه تتجلى في أربعه إدراكات: المعنى ، الكفاءة ، تقرير المصير ، والأثر. وعلي وجه التحديد ، يعني الشعور بان عمل العامل مهم له. ويميل التمكين إلى تعزيز جدوى العمل بمساعده العامل على فهم اهميه مساهمته في الفعالية التنظيمية العامة (Agha.,et al.,2012:195) .

تختلف العوامل المؤثر على القدرة التنافسية من صناعة الى اخرى ومن خدمة الى اخرى ويحدد (Lacap,2014:117) اهم هذه العوامل بـ قدرات التفاعل ، تنظيم التعلم ، الموارد البشرية ، والتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات . فقدرات التفاعل هي القدرات المتفوقة في أداره الموارد المشتركة بين العديد من الشركات. تنظيم التعلم وهي العملية التي يستخدم فيها الشركات استراتيجيات جديده، وتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا هي المتغيرات الاستراتيجية الحيوية في تحقيق القدرة التنافسية .

وتتمثل المقدرات الجوهرية في التعلم الجماعي في الشركة ، ولا سيما كيفيه تنسيق المهارات الانتاجيه المتنوعة وإدماج التيارات المتعددة للتكنولوجيات ، وعلي سبيل المثال ، فان المقدرات التكنولوجية هي تصنيع المصانع والمعدات ، والدراية التصنيعية ، والدراية الهندسية وأدوات ضمان الجودة ، ومقدرات الزبائن هي معرفه احتياجات الزبائن وعملياتهم وتوزيعهم وقناه المبيعات ، وقناه الاتصالات ،سمعه الشركة/العلامة التجارية وتؤدي هذه المعارف والدراية الفنية والخبرة إلى القرارات حول تطوير المنتجات الجديدة ، حيث ان تطوير المنتجات الجديدة أمر حاسم لأنه يصف مدى المقدرات الجوهرية التي تتجسد في كيفيه القيام باعمال جيده بشكل فريد (UYSAL,2007:1)

تحديد المقدرات الجوهرية هو منهجيه مجربه للمساعده النمو. وقد أكدت دراسات عديده هذه المنهجية وعلي وجه التحديد ، ان المقدرات الجوهرية تساعد الشركة علي الاستفادة من خبرتها في تحديد فرص النمو واستغلالها. وتؤكد الفرضية الاساسيه لنهج المقدرات الجوهرية انه إذا كانت الشركة تعرف ما هو ممتاز حقا في حد ذاته ، فانه يمكن الاستفادة من المعرفة لكي تنمو داخل الأسواق القائمة (Campos,2015: 4)

ولاغراض هذا الدراسة فقد تم اعتماد الابعاد الاتية كمتغيرات للمقدرات الجوهرية المقدرة الشخصية ، التعلم الجماعي ، صعوبة التقليد ، خلق القيمة للزبون ، وتنويع المنتوج حيث يتفق الباحثين مع (زكري ،2017: 93) في ان هذه الابعاد هي الاكثر تصويرا للمقدرات الجوهرية.

ثانيا– المرونة التصنيعية

1. مفهوم المرونة التصنيعية

تعرف المرونة بصورة عامة بأنها قابلية الشركة علي تكييف قدراتها ومواردها الداخلية والخارجية لانجاز اعمالها أو هي قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل او في الاسواق او في اذواق الزبائن (Ngamsirijit,2008:12).مع معالجه التغيرات بكفاءة ،اضافة لذلك الى انها القدرة والقابلية علي انجاز اعمال مختلفه مع نفس الموارد (Ngamsirijit., 2008:19).

اما مرونة التصنيع فتعرف على انها قدره نظام التصنيع على مواجهة تغيير الظروف البيئية ومتطلبات العملية والتكييف معها (Nilsson., 1995:16).كما تعرف على انها بناء متعدد الابعاد يعكس مدى قدره وظيفة التصنيع على اجراء التعديلات اللازمة في العمليات وفي المنتج للرد علي التغيرات البيئية دون ان يتأثر مستوى اداء الشركة . أي ان مرونة التصنيع هي السرعه التي يمكن للمنظمات ان تستجيب بها للتغيرات في الظروف المحيطه بها (Machado.,2010:12) . وتعرف مرونة التصنيع ايضا على انها القدرة علي أداره الموارد والموجودات واستخدامها بفاعلية استجابه للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (Purwanto., at al.,2015:2).

ولكي يكون نظام التصنيع مرنا ، يجب اختيار المعدات ، والتخطيط ، مناوله المواد ، القوه العاملة البشرية ،تصميم الجزء او المنتج ،تجميع المواد ، تحديد المنتج ، تخصيص الموارد وتحميلها عند تحديد العملية. لقد اصبحت الصناعة المرنة احد اساليب تحسين جوده الاداء وجودة المنتجات (Nayak.,at al.,2013:29) . من ذلك يتضح ان مرونة التصنيع هي قدرة الشركة على الرد على التغيير باقل خسارة في الوقت أو الجهد أو التكلفة أو الأداء (Jonsson.,2013:1) (Nadeau.,2009:20). كما تعد مرونة التصنيع أولويه تنافسيه من خلال قدرتها على تقليل التكاليف وزيادة الجودة. ولكن لازالت هنالك مشاكل لتقييم وقياس المرونة بطريقه مناسبه .

ومن كل ذلك يمكن تعريف مرونة التصنيع بانها "قدره الشركة على استغلال مواردها المادية والبشرية والمالية بفاعلية وكفاءة عالية وتمكنها عند تغيير الظروف من اعادة نشر وتوزيع تلك الموارد بشكل اخر. كما

ويعرف الباحثيين مرونة التصنيع بانها قدرة الشركة على مواجهة المنافسة من خلال امكانية اجراء التغيرات سواءا في عمليات الانتاج او تغيير المنتجات بالشكل الذي يحقق اعلى رضا للزبون وباقل كلفة للمنتج وباعلى جودة.

2. الوصول الى المرونة

هنالك العديد من الاساليب التي يمكن اعتمادها للوصول الى المرونة في الانتاج والتصنيع ، فمرونة نظام التصنيع تستمد من مرونة آلات والمعدات ، ومرونة العملية تستمد من مرونة نظام معالجه المواد او الاجزاء (Nayak.,at al.,2013:31) ، ويرى (Gerwin,1987) ان هنالك خمسة جوانب اساسية مؤثرة يمكن من خلال الاهتمام بها الوصول الى المرونة التصنيعية وهي :(1) نظام التصنيع المعتمد في الشركة ، (2) العمل الذي تنجزه وظيفة التصنيع ،(3) هل عملية التصنيع تشمل تصنيع او انتاج منتج واحد او اكثر ، (4) المصنع والاته ومعداته وطريقة العمل فيه والقدرات المتوفرة و (5) النظام المتبع في ادارة الشركة (Machado.,2010:12) بينما يرى (Schmenner ,at al.,2005:1184) ان هناك حاجة لتوسيع هذه الجوانب الخمس لتشمل سلسله التجهيز للمنظمة .

ولزيادة المرونة في الانتاج فان (Bengtsson.,2013:3) يحدد اربع طرق اساسية وهي :

1. تخفيض وقت الاعداد للالات والمعدات .
2. الاعتماد على انشاء المحطات متعددة الاغراض والتي يمكن من خلالها انجاز اعمال مختلفة.
3. اعتماد اسلوب خطوط التجميع المتوازية.والتي تسمح بتجميع منتجات مختلفه في محطات مختلفه.
4. تكوين وامتلاك قوة عمل مرنة.

فيما يرى (Nadeau.,2009:20) ان مرونة التصنيع تركز بشكل مباشر على العلاقة بين المرونة العامة للنظام ومرونة مكوناته ويبين الجدول (2) هذه العلاقة .

جدول (2) تصنيف وتعريف مختلف أنواع المرونة

المجال	المتغير	القدرة
عرض الانظمه	المكائن	القدرة علي استبدال الادوات ذات الاعداد المنخفض، لمعالجه مجموعة واسعه
	توجيه	القدرة علي تغيير تسلسل العمليات والية التوزيع.
	مراقبه	القدرة علي تغيير ترتيب العمليات
	عامل	قدره العمال علي تشغيل آلالات المختلفة أو تغيير أساليب العمل.
المشاهدات المرتبطة بالبيئة	توسيع	القدرة علي التعامل مع الزيادة في القدرات.
	منتج	القدرة علي التعامل مع الأوامر غير القياسية ، لاجراء تغييرات في التصميم .
	مزيج	قدره النظام علي التكيف مع التغيرات في مزيج المنتجات.
	حجم	القدرة علي تسريع الإنتاج لتلبيه الطلب المربح.
	برنامج	القدرة علي التعامل مع الطوارئ اثناء العملية.
عروض هرمية - القرار	طويلة الاجل (	القدرة علي تغيير الموضع في السوق ، وإدخال منتجات جديده.
	متوسطة الاجل(تكتيكية)	القدرة علي العمل بمعدلات متفاوتة ، وقبول أجزاء مختلفه ، رصد عمليه التصنيع ، والتحول من الخطة إلى أخرى
	قصيرة الاجل (تشغيلية)	القدرة علي أعاده الضبط والتكيف بين مهام الإنتاج المعروفة ،لقبول الاختلافات في التسلسل ، الجدولة.

Sourse: Nadeau, Marie-Claude., "Evaluating Manufacturing Flexibility Driven by Learning", Thesis Master of Science in Technology and Policy,Massachusetts Institute of Technology, 2009. P:21.

ويضيف (Gola., at al., 2012:227) متغير اخر هو الزبائن، والذي يؤثر من خلال القدرة على استغلال بعد مختلف من سرعه التسليم ، كذلك مرونة السوق وهي قدره النظام علي التكيف بكفاءة مع ظروف السوق المتغيرة . فيما يرى الباحثيين ان لهيكل الشركة وقدراتها ومهارات العاملين فيها دور كبير في تعزيز مرونة التصنيع فيها .

3. قياس مرونة نظام التصنيع

قدم (Gupta.,at al, 1989) اساليب لقياس المرونة من خلال ست مجموعات هي :

أ. المقاييس المستندة الى النتائج الاقتصادية .
ب. المقاييس المستندة الى معايير الأداء .
ت. اساليب متعددة الابعاد .
ث. الاسلوب المستند للمعلومات النظرية .
ج. اسلوب شبكات بيتري (petri).
ح. اسلوب نظرية القرار. (Ngamsirijit., 2008:19).

ونظر (Chenhall.,1996) لمقاييس المرونة التصنيعية على اساس وقت الانتاج الفعلي ، وقت الاعداد ، وقت المناولة او نقل المواد ، ونوعيه الأجزاء المكونة للمنتج ، العيوب الصفرية ، مقاييس الانتاجيه المتصلة بالمدخلات ، حجم المخزون ، عدد النماذج المختلطة ، التكاليف ، وجودة النتائج (Chenhall.,1996:27).

وهنالك صعوبات في قياس المرونة بدقه بسبب اعتمادها علي عوامل عدم التيقن. ويمكن قياس مرونة نظام التصنيع في الشركات من خلال حساب الوقت اللازم لتحول النظام من مهمة الى اخرى او من منتوج الى اخر :Machado.,2010 (16) ، كما يمكن اعتبار نظام التصنيع اكثر مرونة كلما كان التحول من منتج الى اخر اسرع واقل كلفة مع المحافظة على جودة المنتج ، وقدم (Nayak.,at al. , 2013) افترضات محددة لقياس مرونة نظام التصنيع وهذه الافتراضات هي :

أ. إنتاجية نظام الإنتاج لا تختلف مع مرور الوقت.
ب. خصائص المواد الخام لا تختلف.
ت. عمر نظام الإنتاج ليس له أي تأثير.
ث. عدم إدراج تدابير إعادة العمل ذات الصلة.
ج. تختلف جميع أبعاد المرونة عن بعضها البعض.
ح. تعتبر الفترة الزمنية كبيرة بما فيه مقدرات (أكثر من شهر أو نحو ذلك).
خ. تنتج الشركة منتجات متعددة مع مجموعة كبيرة ومتنوعة.(Nayak.,at al. , 2013 :30)

4. تصنيف المرونة التصنيعية

تشتمل المرونة التصنيعية على عدد من تصنيفات المرونة وكما يلي:

(Parker, et al.,1999:430) (Beach , et al., 2000:46) مرونة المكائن ،مرونة العملية ، مرونة المنتج ،مرونة التوجيه ،مرونة الحجم ،مرونة التوسع ،مرونة العمليه ويوضح الجدول (3) هذه التصنيفات.

الجدول (3) تصنيفات المرونة

ت	مدى المزونة	نوع المرونة	التفصيل
1	وجه المرونة التشغيلية (مستوي محلات آلات/المواد)	مرونة المعدات	قدرة المعدات على عمليات مختلفة دون جهد باهظ.
		المرونة المادية	قدرة المعدات على التعامل مع مدخلات مختلفة في الابعاد وخصائص المعادن.
		مرونة التوجيه	القدرة علي تغيير اليه معالجه الجزء.
		المناولة المرنة للمواد	قدرة نظام مناوله المواد لنقل المواد بشكل فعال.

		مرونة البرنامج	قدرة المعدات علي التشغيل غير المراقب لفترات طويلة من الزمن.
2	المرونة التكتيكية	مرونة المزج	قدرة نظام التصنيع علي التبديل بين المنتجات المختلفة في مزيج المنتجات.
		مرونة الحجم	قدرة نظام التصنيع علي تغيير حجم الإنتاج.
		مرونة التوسع	القدرة علي توسيع القدرات دون جهد مانع.
		مرونة التعديل	قدرة عمليه التصنيع علي تخصيص المنتجات من خلال تعديلات التصميم الثانوية
3	المرونة الإستراتيجية	مرونة المنتج الجديد	قدرة نظام التصنيع علي إدخال وتصنيع قطع ومنتجات جديدة
		مرونة السوق	قدرة نظام التصنيع علي التكيف مع التغيرات السوقية أو التاثير عليه

Source: Ngamsirijit, Wuttigrai, " Manufacturing Flexibility Improvement: Case studies and survey of Thai automotive industry"Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy,2008.p 12.

ولاغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد كل من مرونة العملية ،مرونة الحجم ، مرونة المكائن والمعدات،مرونة المنتج ،مرونة تحسين وتوسعة المسار ،ومرونة نقل ومناولة المواد كمتغيرات لقياس مرونة التصنيع وذلك لكون هذه المتغيرات هي الاكثر تناولا من الباحثين (Parker, et al.,1999:430) (Beach , et al., 2000:46) (Ngamsirijit,2008:21) (**Nadeau,2009:21**) .

5. دور مرونة التصنيع في المنافسة

تتميز البيئة الصناعية حاليا بدرجه عاليه من عدم اليقين والمنافسة الشديدة ،وقد تنبهت العديد من شركات التصنيع لذلك فسعت من أجل تحسين أدائها في العمل على رفع جوده المنتج ، وتقليل تكلفه التصنيع ، وزيادة سرعه التسليم . ولكون مرونة التصنيع تعد بانها القدرة على ادارة واستخدام الموارد المتاحة بفعالية استجابه للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (Purwanto., 2016:2) . فان شركات التصنيع تخضع لضغوط هائله بسبب الأسواق الأكثر تطورا والتخصيص الشامل واحتياجات العملاء المتغيرة. وفي جوهره ، فان القدرة علي الاستجابة بسرعة أكبر للمنافسة– وهي قدره تعززها كفاءه المرونة ، تضع الشركة في وضع يمكنها من تلبيه احتياجات الزبون علي نحو أفضل وبذلك توفر للشركة ميزه تنافسيه ويصبح نظام الإنتاج مرنا إذا تم النظر في المسائل المتعلقة بالتصميم والتشغيل (Nayak.,et al.,2013:29) .

لذلك فان من العوامل الرئيسية التي تحدد مستوى القدرة التنافسية لمصانع التصنيع وفي اي وقت هي قدرة المصنع على الانتاج المرن للسلع المتوافقة مع متطلبات الزبائن. اي انه يجب ان تصمم نظم التصنيع ليس فقط على اساس قدرتها على انتاج منتجات عاليه الجودة بتكاليف منخفضه فحسب، بل ان تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية واحتياجات المستهلكين (GOLA, et al.,2012:226) .

ان مزيج المرونة هو قدرة نظام التصنيع على اجراء التغيرات على مجموعه من المنتجات في فتره زمنيه معينه. وهناك توافق عام في الآراء علي ان أوجه المرونة في الموارد (آلات والعمل) هي بناء كتل مرنة والتاثير المباشر على مزيج المرونة. فمرونة الاجهزة تشير إلى مجموعه متنوعة من العمليات يمكن للجهاز ان يؤديها دون الحاجة إلى جهد في

التحول من عمليه إلى اخرى . اما مرونة العمل الداخلية فانها تتجلى في مجموعه من الموارد البشرية في الشركة في نقطه معينه من الوقت ،والمرونة شرط ضروري للابتكار لكي تكون استباقيه وفي بعض الأوقات ضرورية للابتكار. وتشير هذه الحقيقة إلى ان الشركات المرنة لديها أهم مستويات الابتكار بالمقارنة مع تلك التي لديها معدل اقل وتشير العديد من الدراسات إلى ان الابتكار يسهم في منتج جديد ، مزيج منتج ، ومرونة الحجم. ويعكس الابتكار نزوع الشركة إلى المشاركة في الأفكار الجديدة والعمليات الابداعيه التي قد تؤدي إلى منتجات جديده ، والخدمات أو العمليات التكنولوجية ، وتنشأ فرص السوق الجديدة مع الابتكار التكنولوجي وعند مناقشه الابتكار ، وجد نوعان من المرونة. احدها ينشئ نظاما يسمح للمنظمات باكتساب فرص القيادة وزيادة قدره المدخلات من المنتجات والمشاريع والاستثمارات. والآخر يعمل على خلق الفرص الجديده (Machado.,2010:16). وتستخدم المعرفة كوسيلة رئيسيه لتحقيق الميزه تنافسيه. فالمعرفة التي تمتلكها الشركة ،وقدرتها في الحصول على المعلومات وسرعة معالجة تلك المعلومات ، وكذلك السرعة التي توضع بها الاستراتيجيات استنادا للمعلومات التي تم الحصول عليها هي التي تحدد نجاح الشركة . (Dimitar, et al,2012:p 122).

ويجد الباحثيين انه كلما ازدادت مرونة الشركة كلما استطاعت ان تلبي احتياجات اكبر للزبائن وان تواكب التغيرات في البيئة الخارجية وان تقدم منتجات جديدة وفقا لمتطلبات السوق .

المبحث الثالث– الاطار الميداني

اولا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1.البيانات العامة

الجنس	ذكر	42
	انثى	16
التحصيل الدراسي	اعدادية	11
	بكلوريوس	45
	دبلوم	2
	ماجستير	0
	دكتوراه	0
الحالة الاجتماعية	اعزب	2
	متزوج	56
الاختصاص العلمي	هنسية	36
	علوم صرفة	8
	انسانية	3
	اجتماعية	0
	اخرى	11
مدة الخدمة في الشركة الحالية	اقل من 5 سنوات	0
	من 5 اقل من 10 سنوات	2
	من 10 الى اقل من 15	21

	سنة	
	من 15 الى اقل من 20 سنة	11
	من 20 سنة فاكثر	24
عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس عملك الحالي	اقل من 5 سنوات	26
	من 5 اقل من 10 سنوات	8
	من 10 الى اقل من 15 سنة	8
	من 15 الى اقل من 20 سنة	8
	من 20 سنة فاكثر	8

2. عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

سيتم الان عرض البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة بشأن متغيرات الدراسة، وسيتم معالجة هذه البيانات باستخدام المقاييس الوصفية هي الوسط الحسابي،الذي يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري، الذي يعتبر من مقاييس التشتت:

ويمكن عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية من خلال ما يأتي:

أولاً: مستوى الوصف والتشخيص للمتغير المستقل المقدرات الجوهرية: ويضم خمسة متغيرات فرعية وكما يلي:

أ.المتغير الفرعي /المقدرة الشخصية : يبين الجدول(5) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المستقل الأول (المقدرة الشخصية) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.04– 2.4) أي إن اتجاه العينة بمستوى منخفض إلى عالٍ ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (42.76%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (27.24%) ونسبة عدم الاتفاق (30%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (1.22) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (X1) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على تمتلك الشركة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة حيث جاء بوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (1.09) ، اما المؤشر الثاني فهو (X5) الذي ينص على تسعى الشركة لزيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى.اذ جاء بوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.17) ،والمؤشر الثالث (X3) الذي ينص على تختار الشركة الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي والذي جاء بوسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (1.08) ، وهذا يعني ان على الشركة المبحوثة المحافظة على الكفاءات البشرية التي تمتلكها وان تعمل على زيادة معارف الافراد العاملين وفي نفس الوقت تعمل على ان تستفيد من الكفاءات التي يمتلكها العامل من خلال وضعه في المكان المناسب. الجدول (5) التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقدرة الشخصية

الجدول (5)التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقدرة الشخصية

ت	المتغير	الاسئلة	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
1	المقدرة الشخصية	X1	36.2%	27.6%	19.0%	10.3%	6.9%	3.76	1.25
		X2	0.0%	22.4%	27.6%	17.2%	32.8%	2.40	1.17
		X3	0.0%	44.8%	27.6%	13.8%	13.8%	3.03	1.08
		X4	0.0%	36.2%	31.0%	17.2%	15.5%	2.88	1.08
		X5	5.2%	41.4%	31.0%	5.2%	17.2%	3.12	1.17
	المؤشر الكلي		8.28%	34.48%	27.24%	12.76%	17.24%	3.04	1.22
			42.76%		27.24%	30.00%			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ب.المتغير الفرعي /التعلم الجماعي : يبين الجدول (6) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المستقل الثاني (التعلم الجماعي) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (4.05– 3.36) أي إن اتجاه العينة بمستوى متوسط إلى عالٍ ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (73.3%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (17.2%) ونسبة عدم الاتفاق (9.5%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.96) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (X6) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص تتبع الشركة أسلوب تشكيل فرق العمل في إنجاز المهام حيث جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.94) ، اما المؤشر الثاني فهو (X8) الذي ينص على الهيكل التنظيمي في الشركة يسهل عملية الاتصال بين الافراد .اذ جاء بوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.84) ،والمؤشر الثالث (X7) الذي ينص على يتبنى اعضاء كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة والذي جاء بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.92) ، وهذا يعني ان على الشركة المبحوثة الاهتمام اكثر بتشكيل فرق العمل لما لها من دور كبير في انجاز اهداف الشركة وفي مساهمتها في نقل المعرفة بين اعضاء الفريق كما يجب ان يكون لكل فريق عمل حرية اختيار اسلوب العمل الذي يتناسب مع امكانيات اعضاء الفريق ،كذلك عليها ان تعمل على اجراء التغيرات اللازمة في الهيكل التنظيمي التي تساعد على زيادة فاعلية فرق العمل . ويوضح الجدول (6)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الجماعي

الجدول (6)التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الجماعي

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
2	التعلم الجماعي	X6	31.0%	53.4%	10.3%	0.0%	5.2%	4.05	0.94
		X7	17.2%	55.2%	19.0%	5.2%	3.4%	3.78	0.92
		X8	13.8%	65.5%	13.8%	3.4%	3.4%	3.83	0.84

		X9	5.2%	51.7%	25.9%	8.6%	8.6%	3.36	1.02
	المؤ		16.8%	56.5%	17.2%	4.3%	5.2%	3.75	0.96
	شر الكلي		73.3%		17.2%	9.5%			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ت.المتغير الفرعي /صعوبة التقليد: يبين الجدول (7) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المستقل الثاني (صعوبة التقليد) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.64- 3.31) أي إن اتجاه العينة بمستوى متوسط ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (62.5%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (24.14%) ونسبة عدم الاتفاق (13.36%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.94) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (X11) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على تجري الشركة تحسينات مستمرة على منتجاتها لمنع المنافسين من تقليدها.حيث جاء بوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.89) ، اما المؤشر الثاني فهو (X10) الذي ينص على تعكس جودة منتجات الشركة معارفها المتميزة.اذ جاء بوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.89) ، والمؤشر الثالث (X12) الذي ينص على تقدم الشركة منتجات تتسم بموثوقية لا توجد عند المنافسين. والذي جاء بوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.06) ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تهتم بايصال منتجات متميزة وذات جودة عالية الى زبائنها كما تعمل على باستمرار على استغلال ماتمتلكه من قدرات متميزة في عمليات التحسين المستمر لمنتجاتها من اجل المحافظة على تميزها عن منافسيها. الجدول (7)التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لصعوبة التقليد.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
3	صعوبة التقليد	X10	8.6%	60.3%	19.0%	8.6%	3.4%	3.62	0.89
		X11	8.6%	62.1%	17.2%	8.6%	3.4%	3.64	0.89
		X12	17.2%	46.6%	20.7%	10.3%	5.2%	3.60	1.06
		X13	3.4%	43.1%	39.7%	8.6%	5.2%	3.31	0.88
	المؤ		9.5%	53.0%	24.1%	9.1%	4.3%	3.54	0.94
	شر الكلي		62.50%		24.14%	13.36%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ث.- المتغير الفرعي /خلق القيمة للزبون: يبين الجدول (8) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المستقل الثاني (خلق القيمة للزبون) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.71- 3.36) أي إن اتجاه العينة بمستوى متوسط الى عال ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (60.34%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (29.74%) ونسبة عدم الاتفاق (9.91%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.88

) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (X17) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على تهدف الشركة إلى تلبية رغبات زبائنها بطريقة أفضل من منافسيها.حيث جاء بوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.84) ، اما المؤشر الثاني فهو (X15) الذي ينص على تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبون. اذ جاء بوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.71) ، والمؤشر الثالث (X14) الذي ينص على تسعى الشركة للحفاظ على صحة الزبون من خلال توفير منتجات صحية. والذي جاء بوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.99) ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تهتم بشكل كبير بزبائنها من خلال معرفة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها اول باول كما تسعى الى ان تكون منتجاتها ذات جودة عالية وتتوفر فيها كافة شروط الامان وان لاتكون ذات تاثير سيء على صحة الانسان ولايوجد لها تاثيرات جانبية . ويبين الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لخلق القيمة للزبون.

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
4	خلق القيمة للزبون	X14	12.1%	41.4%	32.8%	8.6%	5.2%	3.47	0.99
		X15	8.6%	55.2%	31.0%	5.2%	0.0%	3.67	0.71
		X16	5.2%	46.6%	32.8%	10.3%	5.2%	3.36	0.93
		X17	8.6%	63.8%	22.4%	0.0%	5.2%	3.71	0.84
	المؤشر الكلي		8.6%	51.7%	29.74%	6.0%	3.9%	3.55	0.88
			60.34%		29.74%	9.91%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ج.المتغير الفرعي /تنويع المنتوج : يبين الجدول (9) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المستقل الخامس (تنويع المنتوج) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.78- 3.14) أي إن اتجاه العينة بمستوى متوسط الى عال ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (56.90%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (24.57%) ونسبة عدم الاتفاق (18.53%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.05) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (X18) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على ان الشركة قادرة على الاستجابة للانتاج حسب الطلب المتزايد. حيث جاء بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.84) ، اما المؤشر الثاني فهو (X20) الذي ينص على تهتم الشركة بتنويع منتجاتها تماشيا مع متطلبات السوق.اذ جاء بوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.07) ، والمؤشر الثالث (X21) الذي ينص على للمنظمة القدرة على زيادة عدد الاسواق المستهدفة. والذي جاء بوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.08) ، وهذا يعني ان الشركة تهتم بتلبية الطلب على منتجاتها مهما كان حجم الطلب وان لديها القدرة على زيادة الانتاج وتنويعه وفقا لحجم الطلب ، كما انها تبحث باستمرار عن اسواق جديدة لمنتجاتها. ويبين الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لخلق القيمة للزبون.

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
5	تنويع المنتوج	X18	10.3%	69.0%	12.1%	5.2%	3.4%	3.78	0.84
		X19	5.2%	39.7%	32.8%	8.6%	13.8%	3.14	1.12
		X20	10.3%	41.4%	31.0%	8.6%	8.6%	3.36	1.07
		X21	5.2%	46.6%	22.4%	17.2%	8.6%	3.22	1.08
	المؤشر		7.8%	49.1%	24.6%	9.9%	8.6%	3.38	1.05
	الكلي		56.90%		24.57%	18.53%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ثالثا: مستوى الوصف والتشخيص للمتغيرالمعتمد المرونة التصنيعية ويضم ستة متغيرات فرعية وكما يلي:

أ.المتغير الفرعي / مرونة العملية : يبين الجدول(10) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد الأول (مرونة العملية) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.26– 2.81) أي إن اتجاه العينة بمستوى منخفض إلى متوسط ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (40.52%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (32.47%) ونسبة عدم الاتفاق (27.01%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (0.96) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M5) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على تختلف المتطلبات المادية للمنتجات المنتجة في المصنع اختلافا كبيرا من منتج إلى آخر حيث جاء بوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.09) ، اما المؤشر الثاني فهو (M6) الذي ينص على لا تتاثر مستويات الانتاجيه بالتغييرات في خليط المنتجات.اذ جاء بوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (0.68) ،والمؤشر الثالث (M1وM3) الذي ينصا على يمكن أعاده توجيه تدفق الإنتاج إلى خطوط تجميع متوازية ، و إنتاج عدد كبير من فئات المنتجات في نظام التصنيع والذين جاءا بوسط حسابي (3.07) لكل منهم وبانحراف معياري (0.99)و(0.90) على التوالي ، وهذا يعني ان نظام الانتاج المتبع في الشركة يعطي امكانية للمنظمة لانتاج عدة منتجات في نفس الوقت والتحول من منتج الى اخر او من فئة منتج الى فئة اخرى بسرعة مما يعكس ادار ات عمليات جيدة . الجدول (10)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة العملية .

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
1	مرونة العملية	M1	0.0%	41.4%	34.5%	13.8%	10.3%	3.07	0.99
		M2	3.4%	32.8%	19.0%	31.0%	13.8%	2.81	1.15
		M3	0.0%	39.7%	31.0%	25.9%	3.4%	3.07	0.90

		M4	0.0%	34.5%	41.4%	19.0%	5.2%	3.05	0.87
		M5	5.2%	50.0%	19.0%	17.2%	8.6%	3.26	1.09
		M6	0.0%	36.2%	50.0%	13.8%	0.0%	3.22	0.68
	المؤشر		1.4%	39.1%	32.47%	20.1%	6.9%	3.08	0.96
	الكلي		40.52%		32.47%	27.01%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ب.المتغير الفرعي / مرونة الحجم : يبين الجدول(11) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد الأول (مرونة الحجم) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.59- 2.84) أي إن اتجاه العينة بمستوى منخفض إلى عال،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (47.99%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (32.47%) ونسبة عدم الاتفاق (19.54%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.86) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M12) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على يمكن إدخال تحسينات علي العملية في نظام التصنيع دون خلق اضطرابات حيث جاء بوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.68) ، اما المؤشر الثاني فهو (M10) الذي ينص على يمكن التعامل مع تغييرات الحجم بسهوله.اذ جاء بوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.77) ،والمؤشر الثالث (M9) الذي ينص على يمكن تغيير مستوى حجم الإنتاج بسرعة والذي جاء بوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (0.81) ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تتمتع بقدرة عالية على التكييف مع احجام الطلب المتغيرة وانها تستطيع تلبية تلك الطلبات من خلال اجراء تغييرات سريعة في مسار عمليات الانتاج او ادخال التحسينات على العمليات. الجدول (11)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة الحجم.

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
2	مرونة الحجم	M7	0.0%	39.7%	41.4%	13.8%	5.2%	3.16	0.85
		M8	0.0%	32.8%	27.6%	31.0%	8.6%	2.84	0.99
		M9	3.4%	44.8%	34.5%	17.2%	0.0%	3.34	0.81
		M10	0.0%	53.4%	29.3%	17.2%	0.0%	3.36	0.77
		M11	5.2%	39.7%	41.4%	10.3%	3.4%	3.33	0.87
		M12	0.0%	69.0%	20.7%	10.3%	0.0%	3.59	0.68
	المؤشر		1.4%	46.6%	32.5%	16.7%	2.9%	3.27	0.86
	الكلي		47.99%		32.47%	19.54%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ت.المتغير الفرعي / مرونة المكائن والمعدات: يبين الجدول(12) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد الثالث(مرونةالمكائن والمعدات) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.52- 3.02) أي إن اتجاه العينة بمستوى متوسط ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (41.67 %) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (39.66%) ونسبة عدم الاتفاق (18.67%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.79) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M13) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على يمكن للمكائن والالات ان تنفذ أنواعا مختلفه من عمليات المعالجة أو التجميع حيث جاء بوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.73) ، اما المؤشر الثاني فهو (M18) الذي ينص على لايستغرق وقت برمجة واعداد المكائن للعمل وقتا طويلا.اذ جاء بوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (0.91) ،والمؤشر الثالث هما (M14وM17) الذي ينصا على يمكن أعاده برمجه المكائن وآلالات بسهوله لتولي مهام مختلفه و جميع المكائن وآلالات موثوق بها بالتساوي لجميع العمليات على التوالي والذين جاءا بوسط حسابي (3.22) لكل منهم وبانحراف معياري (0.80 و 0.77)لكل منهم على التوالي ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تمتلك مكائن والالات متعددة الاستخدام يمكن تغيير برمجتها بسهولة وبسرعة مما يوفر امكانية التحول من منتج الى اخر وبالتالي يمكن للمنظمة ان تلبي التغيير في الطلبات على منتجاتها بسهولة. الجدول (12)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة الحجم.

الجدول (12) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
3	مرونة المكائن والالات	M13	5%	50%	36%	9%	0%	3.52	0.73
		M14	0%	45%	33%	22%	0%	3.22	0.80
		M15	0%	40%	41%	19%	0%	3.21	0.74
		M16	0%	26%	50%	24%	0%	3.02	0.71
		M17	3%	33%	47%	17%	0%	3.22	0.77
		M18	3.4%	45%	31.0%	17.2%	3.4%	3.28	0.91
	المؤشر الكلي		2.01%	39.66%	39.66%	18.1%	0.57%	3.24	0.79
			41.67%		39.66%	18.67%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ت.المتغير الفرعي / مرونة المنتج : يبين الجدول(13) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد الرابع (مرونةالمنتج) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.28- 2.64) أي إن اتجاه العينة من مستوى منخفض الى متوسط ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (34.48%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (33.91%) ونسبة عدم الاتفاق (31.61%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (2.95) وبانحراف معياري (0. 99) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M20) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على يمكن ان يتم تعديل المنتجات بسرعة اثناء عمليه التصنيع لاستيعاب تفضيلات الزبائن حيث جاء بوسط حسابي

(3.28) وبانحراف معياري (0.89) ، اما المؤشر الثاني فهو (M21) الذي ينص على كثيرا ما يتم تعديل سمات المنتجات الحالية .اذ جاء بوسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (0.95) ،والمؤشر الثالث هما (M24) الذي ينص على كثيرا ما يتم تعديل خطوط المنتجات القائمة. والذي جاء بوسط حسابي (2.95) وبانحراف معياري (01.03) ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تتمتع بمرونة عالية وقدرة على استيعاب التغيرات في اذواق ومتطلبات الزبائن وتغيير منتجاتها وفقا لذلك مستفيدة مما تملكه من مكائن ومعدات وخطوط انتاج قادرة على انتاج مختلف انواع المنتجات بتحويرات بسيطة وسهلة وسريعة. الجدول (13)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة المنتج

الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت			التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
4	مرونة المنتج	M19	0.0%	22.4%	41.4%	13.8%	22.4%	2.64	1.07
		M20	3.4%	41.4%	39.7%	10.3%	5.2%	3.28	0.89
		M21	3.4%	25.9%	46.6%	13.8%	10.3%	3.03	0.95
		M22	0.0%	32.8%	25.9%	41.4%	0.0%	2.91	0.86
		M23	0.0%	41.4%	13.8%	39.7%	5.2%	2.91	1.01
		M24	0.0%	36.2%	36.2%	13.8%	13.8%	2.95	1.03
	المؤشر الكلي		1.15%	33.33%	33.91%	22.13%	9.48%	2.95	0.99
			34.48%		33.91%	31.61%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ج.المتغير الفرعي / مرونة تحسين وتوسعة المسار: يبين الجدول(14) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد الخامس (مرونة تحسين وتوسعة المسار) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (2.91– 3.79) أي إن اتجاه العينة من مستوى منخفض الى عال ،وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (50.57%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (27.87%) ونسبة عدم الاتفاق (21.55%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (0. 90) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M25) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على يمكن إدخال تحسينات على العملية في نظام التصنيع حيث جاء بوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.83) ، اما المؤشر الثاني فهو (M30) الذي ينص على يمكن توسيع نظام التصنيع بسهوله عند الحاجة في الأجل الطويل.اذ جاء بوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.71) ،والمؤشر الثالث هما (M26) الذي ينص على الترتيب لعده عمليات لجزء/نوع المنتج يمكن القيام به بطرق مختلفه كثيره والذي جاء بوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.80) ، وهذا يعني ان نظام الانتاج في الشركة المبحوثة يتصف بانه يمكن اجراء التحسينات عليه بسهولة كذلك يمكن توسيعه عند الحاجة اضافة الى ان انتاج المنتج يمكن ان يتم بطرق مختلفة

من خلال تحسين العملية وماجراء التغيرات فيها. الجدول (14)التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة تحسين وتوسعة المسار.

الجدول (14) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
5	مرونة تحسين وتوسعة المسار	M25	17.2%	53.4%	20.7%	8.6%	0.0%	3.79	0.83
		M26	5.2%	44.8%	36.2%	13.8%	0.0%	3.41	0.80
		M27	3.4%	36.2%	17.2%	39.7%	3.4%	2.97	1.03
		M28	0.0%	32.8%	25.9%	41.4%	0.0%	2.91	0.86
		M29	0.0%	41.4%	41.4%	17.2%	0.0%	3.24	0.73
		M30	10.3%	58.6%	25.9%	5.2%	0.0%	3.74	0.71
	المؤشر الكلي		6.03%	44.54%	27.87%	20.98%	0.57%	3.34	0.90
			50.57%		27.87%	21.55%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ح.المتغير الفرعي / مرونة نقل ومناولة المواد: يبين الجدول(15) ومن خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة أن الوصف والتشخيص للبُعد المعتمد السادس (مرونة نقل ومناولة المواد) قد حققت فقراته أوساطاً حسابية تراوحت بين (3.60- 2.79) أي إن اتجاه العينة من مستوى منخفض الى عال ، وان هناك نسبة اتفاق ايجابية قدرها (40.52%) فيما بلغت نسبة اتفق الى حد ما (32.47%) ونسبة عدم الاتفاق (27.01%) والتي جاءت كلها بوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (0. 90) ، اما المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية فان المؤشر (M31) يعتبر الاول فيما بينها والذي ينص على يمكن لنظام مناوله المواد ان ينقل مواد ذات احجام مختلفه. حيث جاء بوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.70) ، اما المؤشر الثاني فهو (M32) الذي ينص على يمكن لنظام مناوله المواد ان ينقل مجموعه متنوعة واسعه من المواد، اذ جاء بوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.65) ،والمؤشر الثالث هما (M36) الذي ينص على لا يؤثر اختيار مسار مناوله المواد علي كفاءه نقل المواد،والذي جاء بوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.86) ، وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تتمتع بنظام نقل ومناولة مواد كفوء قادر على نقل ومناولة المواد الداخلة في العملية الانتاجية بكفاءة وسرعة بغض النظر عن حجم المواد ونوعها والجدول (15)يبين التوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرونة تحسين وتوسعة المسار.

الجدول (15) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير		التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					وسط حسابي	انحراف معياري
			اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
6	مرونة نقل ومناولة المواد	M31	3.4%	62.1%	25.9%	8.6%	0.0%	3.60	0.70
		M32	3.4%	55.2%	36.2%	5.2%	0.0%	3.57	0.65
		M33	3.4%	22.4%	36.2%	34.5%	3.4%	2.88	0.92
		M34	5.2%	25.9%	32.8%	32.8%	3.4%	2.97	0.97
		M35	3.4%	22.4%	27.6%	43.1%	3.4%	2.79	0.95
		M36	3.4%	32.8%	36.2%	27.6%	0.0%	3.12	0.86
	المؤشر		3.74%	36.78%	32.47%	25.29%	1.72%	3.16	0.90
	الكلي		40.52%		32.47%	27.01%			

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

ثانيا .اختبار فرضيات الدراسة .

1: تنص فرضية الدراسة الاولى على وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المقدرات الجوهرية والمتغيير المعتمد المرونة التصنيعية ، وتشير النتائج التي توصل اليها الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,816) عند مستوى معنوية (0,05) ، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما. مما يشير الى استجابة قوية للتغير في المتغير المعتمد (المرونة التصنيعية) عند التغيير في المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) وتتبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الشخصية والمرونة التصنيعية: حققت المقدرات الشخصية علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي المرونة التصنيعية ، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.882) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية للمرونة التصنيعية فقد حققت المقدرات الشخصية علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من مرونة العملية (0.882) ،مع مرونة الحجم (0.865)، مع مرونة المكائن (0.861) ،مع مرونة المنتج (0.704) ، مع مرونة تحسين وتوسعة المسار(0.819)، ومع مرونة نقل ومناولة المواد (0.719) ، عند مستوى معنوية لجميعها (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الجماعي والمرونة التصنيعية: حقق التعلم الجماعي علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي المرونة التصنيعية ، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.773) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية للمرونة التصنيعية فقد حقق التعلم الجماعي علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من مرونة العملية (0.773) ،مع مرونة الحجم (0.776) ، مع مرونة المكائن (

0.784)،مع مرونة المنتج (0.725) ، مع مرونة تحسين وتوسعة المسار(0.753) ، ومع مرونة نقل ومناولة المواد (0.753) ، عند مستوى معنوية لجميعها (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صعوبة التقليد والمرونة التصنيعية: حققت صعوبة التقليد علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي المرونة التصنيعية ، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.814) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية للمرونة التصنيعية فقد حققت صعوبة التقليد علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من مرونة العملية (0.814) ،مع مرونة الحجم (0.777) ، مع مرونة المكائن (0.801)،مع مرونة المنتج (0.795) ، مع مرونة تحسين وتوسعة المسار(0.791) ، ومع مرونة نقل ومناولة المواد (0.804) ، عند مستوى معنوية لجميعها (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق القيمة للزبون والمرونة التصنيعية: حقق خلق القيمة للزبون علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي المرونة التصنيعية ، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.807) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية للمرونة التصنيعية فقد حقق خلق القيمة للزبون علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من مرونة العملية (0.807) ،مع مرونة الحجم (0.792) ، مع مرونة المكائن (0.767) ،مع مرونة المنتج (0.766) ، مع مرونة تحسين وتوسعة المسار(0.721) ، ومع مرونة نقل ومناولة المواد (0.754) ، عند مستوى معنوية لجميعها (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنويع المنتج والمرونة التصنيعية: حقق تنويع المنتج علاقة ارتباط قوية ومعنوية مع اجمالي المرونة التصنيعية ، اذ كانت نتيجة الارتباط (0.851) عند مستوى معنوية (0.05)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية للمرونة التصنيعية فقد حقق تنويع المنتج علاقة ارتباط معنوية قوية مع كل من مرونة العملية (0.851) ،مع مرونة الحجم (0.841) ، مع مرونة المكائن (0.867)،مع مرونة المنتج (0.736) ، مع مرونة تحسين وتوسعة المسار(0.829) ، ومع مرونة نقل ومناولة المواد (0.777) ، عند مستوى معنوية لجميعها (0.05)، وقد بلغت نسبة الارتباط لهذا المتغير مع مرونة التصنيع ومتغيراتها الفرعية (100%).وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما. ويوضح الجدول (16) هذه النتائج.

من النتائج اعلاه فان الشركة التي تمتلك مقدرات جوهرية متميزة تمكنها من تطوير منتجاتها وتنويعها فانها تتمتع بمرونة تصنيعية تمكنها من تعديل وتحسين عملياتها الانتاجية بالشكل الذي تستطيع معه تلبية الطلبات على منتجاتها ، وبهذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية ونرفض الفرضية البديلة.

جدول (16) العلاقة والارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية وابعاد المرونة التصنيعية

المرونة التصنيعية / المقدرة الجوهرية	مرونة العملية	مرونة الحجم	مرونة المكائن	مرونة المنتج	مرونة تحسين وتوسعة المسار	مرونة نقل ومناولة المواد	الاجمالي	العدد	النسبة
المقدرة الشخصية	.882(**)	.865(**)	.861(**)	.704(**)	.819(**)	.719(**)	.882(**)	7	100%
التعلم الجماعي	.773(**)	.776(**)	.784(**)	.725(**)	.753(**)	.753(**)	.773(**)	7	100%
صعوبة التقليد	.814(**)	.777(**)	.801(**)	.795(**)	.791(**)	.804(**)	.814(**)	7	100%
خلق القيمة للزبون	.807(**)	.792(**)	.767(**)	.766(**)	.721(**)	.754(**)	.807(**)	7	100%
تنويع المنتج	.851(**)	.841(**)	.867(**)	.736(**)	.829(**)	.777(**)	.851(**)	7	100%
الاجمالي	.856(**)	.854(**)	.808(**)	.685(**)	.823(**)	.681(**)	.816(**)	7	100%
العدد	6	6	6	6	6	6	6		
النسبة	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين استنادا لبرنامج SPSS 21

2. اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسة الثانية :يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في المرونة التصنيعية. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الشخصية في المرونة التصنيعية : كان نموذج انحدار متغير المقدرات الشخصية مع المرونة التصنيعية معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (1004.285) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (هنالك تاثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الشخصية في المرونة التصنيعية) .

ب. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للتعلم الجماعي في المرونة التصنيعية : ان نموذج انحدار متغير التعلم الجماعي مع المرونة التصنيعية جاء معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (340.565) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تاثير ذو دلالة معنوية للتعلم الجماعي في المرونة التصنيعية).

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لصعوبة التقليد في المرونة التصنيعية : ان نموذج انحدار متغير صعوبة التقليد مع المرونة التصنيعية جاء معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (450.995) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لصعوبة التقليد في المرونة التصنيعية) .

ث. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لخلق القيمة للزبون في المرونة التصنيعية : كان نموذج انحدار متغير خلق القيمة للزبون مع المرونة التصنيعية معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (428.871) وهي اكبر من قيمتها الجدولية االبالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من

الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لخلق القيمة للزبون في المرونة التصنيعية).

ج. الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لتنويع المنتج في المرونة التصنيعية : كان نموذج انحدار متغير تنويع المنتج مع المرونة التصنيعية معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (603.458) وهي اكبر من قيمتها الجدولية االبالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لتنويع المنتج في المرونة التصنيعية).

وعلى المستوى الاجمالي كان نموذج انحدار المقدرات الجوهرية مع المرونة التصنيعية معنويا بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (2414.372) وهي اكبر من قيمتها الجدولية االبالغة (7.31) وهذا يسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في المرونة التصنيعية).فيما كانت قيمة معامل التفسير (R2) 66.5% وهذا يعني ان التغيير في المقدرات الجوهرية يفسر ماقيمته (66.5%) من التغيير في المرونة التصنيعية. ويوضح جدول (17) نتائج تاثيرالمقدرات الجوهرية في اجمالي المرونة التصنيعية.

جدول (17) نتائج تاثيرالمقدرات الجوهرية في اجمالي المرونة التصنيعية

المقدرات الجوهرية	R^2	F	B	t	المعنوية	Sig.
المقدرة الشخصية	0.777	1004.285	0.882	31.690	معنوي	0.000
التعلم الجماعي	0.597	340.565	0.773	18.454	معنوي	0.000
صعوبة التقليد	0.662	450.995	0.814	21.237	معنوي	0.000
خلق القيمة للزبون	0.651	428.871	0.807	20.709	معنوي	0.000
تنويع المنتج	0.724	603.458	0.851	24.565	معنوي	0.000
اجمالي المقدرات الجوهرية	0.665	2414.372	0.816	49.136	0.000	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS 21

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا-الاستنتاجات

1. للمقدرات الجوهرية تأثير كبير في تعزيز المرونة التصنيعية .وان اي تغيير في مستوى المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة سيؤدي الى تغيير في مستوى المرونة التصنيعية لعملياتها.
2. تمتلك الشركة المبحوثة مقدرات جوهرية تمكنها من مواجهة المنافسة على بعض منتجاتها بالرغم من وجود نفس المنتجات من منتجين محليين وخارجيين.
3. يمكن للشركة المبحوثة تحسين اداء عملياتها ومواجهة التغييرات في اذواق الزبائن وطلباتهم من خلال تبني المرونة في عملياتها التصنيعية .

4. هنالك تاثير وعلاقة ارتباط معنوي بين مكونات المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية ، وهذا يمكن الشركة التي تمتلك مقدرات جوهرية من التحول الى المرونة التصنيعية كاساس لعملياتها.
5. يعد امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية مفتاحا اساسيا للمحافظة على موقع متميز لمواجهة المنافسين .

ثانيا – التوصيات

1. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالمقدرات الجوهرية سواءا على مستوى الافراد العاملين او الشركة والعمل على تنميتها والاهتمام بها لدورها في تحقيق المرونة التصنيعية.
2. الاهتمام ببناء والمحافظة على المقدرات الجوهرية سواءا للعاملين او للمنظمة من خلال دعم العاملين من اجل الافصاح عن مقدراتهم والاهتمام بالدورات التدريبية وتشجيع الابداع والابتكار .
3. تشجيع العمل الجماعي وبناء الفرق ومنحها الامكانية للعمل الابداعي بهدف تنمية قابليات اعضاء الفريق.
4. اعتبار الاعمال المتميزة والمبدعة والمقدرات التي يمتلكها العامل هي الاساس للتقيم والمكافئة .

المصادر العربية

1. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم والشيخلي، مهند محمد ياسين ،"استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" .دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق"،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 18 ،العدد 65 ،2012.
2. الطائي ، علي حسون ، "تشخيص مقدرات الجوهرية في الشركات الحكومية "دراسة مقارنة"في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد 13، العدد 45، 2007.
3. بوشناف ، عمار ،" الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية :مصادرها ، تنميتها وتطويرها "،جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، 2000.
4. زكري ،اسماء،"دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية / دراسة حالة "،اطروحة دكتوراه في علوم التيسير،جامعة محمد خيضر/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير،2017.

الانترنيت

1. Campos, Jose., " **The Application of Core Competencies to Growth Management Core Competencies form the essential foundation to grow beyond your core market and increase profits"**,2015. jose@rapidinnovation.com

المجلات

1. Agha, Sabah .,and Alrubaiee, Laith., **"Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, 2012.
2. Barney, J. B. , **"Looking inside for competitive advantage"** ,The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 4, 1995.
3. Beach R. ,and Muhlemann, A.P. ,and Price, D.H.R. , and Paterson, A. , and Sharp, J.A., **"A review of manufacturing flexibility"**,European Journal of Operational Research, 122,2000.
4. Bengtsson,Jens., **"The Value of Manufacturing Flexibility: Real Options in Practice"**, International Graduate School of Management and Industrial Engineering,1999.
5. Chenhall,Robert H**.,"Strategies of manufacturing flexibility, manufacturing performance measures and organizational performance: an empirical investigation"**, Integrated Manufacturing Systems , Vol. 7 Issue: 5, 1996.
6. Dimitar, Eftimoski.,and Bozidar, Milenkovski., **"The Knowledge Competitiveness of Macedonian Economy – Comparative Analysis"**,Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 3, 2012.
7. Duysters, Geert .,and Hagedoorn, John , **" Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry"**, The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11 , 2000.
8. Gallon, Mark R. , and Stillman, Harold M., and Coates, David., **"Putting Core Competency Thinking into Practice"**,Official Journal of the Innovation Research Interchange, Industrial Research Institute, Vol 38, Issue 3, 1995 .
9. Gola, Arkadiusz. ,and ŚWIĆ, Antoni., **" Directions of manufactuings systems evolution from the flexibility level point of view "**,Publishing House of the Polish Society for Production management,2012.

10. Gupta,,Yash P., and Somers,Toni M., **" Business Strategy , Manufacturing Flexibility , And Organizational Performance Relationship: A Path Analysis Approach "**, Production And Operations Management,Vol. 5. No. 3., 1996.
11. Jonsson,Marie.,**"On Manufacturing Technology as an Enabler of Flexibility – Affordable Reconfigurable Tooling and Force-Controlled Robotics"**, PhD Thesis in Science and Technology , No. 1501, Division of Manufacturing Engineering Department of Management and Engineering ,Linköping University,2013.
12. Lacap, Jean Paolo G. **"Competitiveness and Sustainability of the Hotel Industry: The Case of Hotels in Pampanga"**, Business Management and Strategy, Vol. 5, No. 1,2014.
13. Liu, Zhibin., **" Analyzing the Wind Power Industry Competitiveness Based on SDM–TGSMN Method in Hebei Province"**, ISSN: 1662-8985, Vols. 805-806,2013.
14. Machado, José Cândido Ferreira., **"Employees skills, manufacturing flexibility and operational performance: A structural equation modelling applied to the automotive industry"**,UBI – University of Beira Interior -Portugal,requirements for the degree of Master Of Management, 2010 .
15. Nadeau,Marie-Claude ., **"Evaluating Manufacturing Flexibility Driven by Learning"**,requirements for the degree of Master of Science in Technology and Policy , Massachusetts Institute of Technology , 2009.
16. Nayak, Narayan C.,and Ray, Pradip K., **" An Improved Methodology for Flexibility Design in production System of Manufacturing Firms"** ,International Refereed Journal of Engineering and Science,Vol 2, Issue 12 ,2013.
17. Ngamsirijit, Wuttigrai **.," Manufacturing Flexibility Improvement: Case Studies and Survey of Thai Automotive Industry. PhD thesis, University of Nottingham"** ,Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy,2008.
18. Nilsson, Carl-Henric **.,"On Strategy And Manufacturing Flexibility"**, Published by : Department of Industrial Engineering Lund Institute of Technology,ISBN 91-628-1500-8, 2nd printing, Printed in Sweden, 1995.
19. Parker, Rodney P. ,and Wirth, Andrew **.," Theory and MethodologyManufacturing flexibility: Measures and relationships"**,European Journal of Operational Research,118,1999.
20. Purwanto, U.S., and Raihan. **,"The Relationship Between of Manufacturing Flexibility, Innovation Capability, and Operational Performance in Indonesian Manufacturing SMEs"** , IOP Publishing Ltd, Series: Materials Science and Engineering, 114 ,2016.
21. Pyke, Aidan., and Butler, Tom., **"Examining the Influence of ERP Systems on Firm-Specific Knowledge and Core Capabilities: A Case Study of SAP Implementation and Use"**., ECIS Proceedings ,2003.
22. Schmenner ,Roger W., and Tatikonda, Mohan V., **"UPDATE Manufacturing process flexibility revisited"**,International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, 2005.
23. SI, Nimsith ., AH, Rifas ., and MJA, Cader , **"Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka"**,International Journal of Scientific Research and Innovative Technology,Vol. 3 No. 7, 2016.
24. Tan , Justin .,and Li, Shaomin.,and Li, Weian**., " Building Core Competencies in a Turbulent Environment: An Exploratory Study of Firm Resources and**

Capabilities in Chinese Transitional Economy",Managing Global Transitions, Vol 4,No. 3 , 2006.

25. Ungerer, Marius.,and Uys, Koos**.," A Theoretical Model For Developing Core Capabilities From An Intellectual Capital Perspective (PART 1)"**,SA Journal of Industrial Psychology, 31 (2), 2005.
26. Uysal , Gürhan **.," Core Competence: A Competitive Base For Organizational Success"**,Journal of Global Strategic Management,Vol. 1 , No. 1 , 2007.

الملحق (1)

الى السيد المحترم

الموضوع / استبانة بحث

تحية طيبة:

يجري الباحثون الدراسة الموسومة **(تاثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تحقيق المرونة التصنيعية)**، ومن اجل ذلك، قام الباحثان ببناء استبانة للدراسة، لذا نرجو تعاونكم والتكرم بالاجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع اشارة(X) في المكان المناسب لكل فقرة، علما بان المعلومات التي ستقدمونها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لاغراض الدراسة العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثين

المقدرات الجوهرية: تلك المهارات الناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من انشطة الشركة حيث تسمح هذه المقدرات بانشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لاتحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها. كذلك فان المقدرات الجوهرية هي مجموعه من الأفكار الثاقبة لتحديد المشاكل وحل المشاكل التي تعزز تطوير بدائل النمو الاستراتيجي.

المرونة التصنيعية: المرونة بصورة عامة هي قدرة الشركة علي تكييف قدراتها ومواردها الداخلية والخارجية لانجاز اعمالها أو هي قدرتها على الاستجابة لتغيرات بيئة العمل او الاسواق او اذواق الزبائن المحتملة .**ومرونة التصنيع هي السرعه التي يمكن ان تستجيب بها الشركات للتغيرات في الظروف المحيطه بها سواءا على مستوى السوق او أي ظروف اخرى .**

المحور الأول– بيانات عامة:

1. **الجنس**: ذكر( )، أنثى( ).
2. **التحصيل الدراسي**: الإعدادية( )، البكالوريوس( )، الدبلوم العالي( )، الماجستير( )، الدكتوراه( ).
3. الحالة الاجتماعية : متزوج( )، اعزب ( ) ، مطلق ( ) ، ارمل( ).
4. **التخصص**: الهندسية( )، العلوم الصرفة( )، الانسانية( )، الاجتماعية( )، من دون تخصص( ).
5. **مدة الخدمة في الشركة الحالية**: اقل من5 سنوات( )،5 الى اقل من10 سنوات( )، 10 الى اقل من15 سنة( )، 15–الى اقل من 20سنة( )، 20 سنة فاكثر( ).
6. **عدد السنوات التي مضت على القيام بنفس عملك الحالي** : اقل من5 سنوات( )،5–اقل من10 سنوات( )، 10الى اقل من15 سنة( )، 15–الى اقل من 20 سنة( )، 20 سنة فاكثر( ).

المحور الثاني:

ت	المتغير	ت	اولا: المقدرات الجوهرية	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	المقدرة الشخصية	1	تمتلك الشركة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة					
		2	تستقطب الشركة الكفاءات البشرية وفقا لخطة معدة مسبقا					
		3	تختار الشركة الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي					
		4	يجد الافراد المستقطبين الامكانيات الازمة لتعزيز قدراتهم داخل الشركة					
		5	تسعى الشركة لزيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال نقله من وظيفة إلى أخرى.					
2	التعلم الجماعي	1	تتبع الشركة أسلوب تشكيل فرق العمل في إنجاز المهام					
		2	يتبنى اعضاء كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة					
		3	الهيكل التنظيمي في الشركة يسهل عملية الاتصال بين الافراد.					
		4	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الافراد.					
3	صعوبة التقليد	1	تعكس جودة منتجات الشركة معارفها المتميزة.					
		2	تجري الشركة تحسينات مستمرة على منتجاتها لمنع المنافسين من تقليدها.					
		3	تقدم الشركة منتجات تتسم بموثوقية لا توجد عند المنافسين.					
		4	تتفرد الشركة بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها					
4	خلق القيمة للزبون	1	تسعى الشركة للحفاظ على صحة الزبون من خلال توفير منتجات صحية.					
		2	تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبون.					
		3	منتجات الشركة متوفرة بشكل مستمر في السوق					
		4	تهدف الشركة إلى تلبية رغبات زبائنها بطريقة أفضل من منافسيها					
5	تنويع	1	الشركة قادرة على الاستجابة للانتاج حسب الطلب المتزايد.					

	المنتوج	2	تقدم الشركة تشكيلة جديدة من المنتجات باستمرار						
		3	تهتم الشركة بتنويع منتجاتها تماشيا مع متطلبات السوق.						
		4	للمنظمة القدرة على زيادة عدد الاسواق المستهدفة.						
			ثانيا: مرونة التصنيع	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	مرونة العملية	1	يمكن أعاده توجيه تدفق الإنتاج إلى خطوط تجميع متوازية					
		2	نظام التصنيع يعمل بكامل طاقته عندما تكون بعض آلات غير عاملة					
		3	إنتاج عدد كبير من فئات المنتجات في نظام التصنيع					
		4	يمكن لنظام التصنيع ان يتحول بسرعة إلى خليط منتجات مختلف					
		5	تختلف المتطلبات المادية للمنتجات المنتجة في المصنع اختلافا كبيرا من منتج إلى آخر.					
		6	لا تتاثر مستويات الانتاجيه بالتغييرات في خليط المنتجات.					
2	مرونة الحجم	1	يمكن لنظام التصنيع التعامل بسرعة مع احجام الإنتاج المتزايدة					
		2	يمكن تنويع احجام المخرجات للمنتجات المختلفة إلى حد كبير					
		3	يمكن تغيير مستوى حجم الإنتاج بسرعة					
		4	يمكن التعامل مع تغييرات الحجم بسهوله					
		5	يمكن لنظام التصنيع ان يعمل بربح في احجام إنتاج مختلفه					
		6	يمكن إدخال تحسينات علي العملية في نظام التصنيع دون خلق اضطرابات					
3	مرونة المكائن والالات	1	يمكن للمكائن والالات ان تنفذ أنواعا مختلفه من عمليات المعالجة أو التجميع					
		2	يمكن أعاده برمجه المكائن وآلالات بسهوله لتولي مهام مختلفه					
		3	تنتج المكائن والالات نوعيه متساوية لجميع العمليات.					
		4	لا يتاثر وقت معالجه العملية باختيار نوع المكائن والالات .					
		5	جميع المكائن وآلالات موثوق بها بالتساوي لجميع العمليات					
		6	لايستغرق وقت برمجة واعداد المكائن للعمل وقتا طويلا					

4	مرونة المنتج	1	هناك عدد كبير من المنتجات المعدلة التي تنتج كل سنه.						
		2	يمكن ان يتم تعديل المنتجات بسرعة اثناء عمليه التصنيع لاستيعاب تفضيلات الزبائن						
		3	كثيرا ما يتم تعديل سمات المنتجات الحالية.						
		4	لا يتاثر أداء نظام التصنيع بالتغير في تصميم المنتجات.						
		5	لا تتاثر مستويات جوده المخرجات بتغيير مزيج المنتجات						
		6	كثيرا ما يتم تعديل خطوط المنتجات القائمة.						
5	مرونة تحسين وتوسعة المسار	1	يمكن إدخال تحسينات على العملية في نظام التصنيع						
		2	الترتيب لعده عمليات لجزء/نوع المنتج يمكن القيام به بطرق مختلفه كثيره.						
		3	هناك عدد كبير من التغييرات المتبادلة أو الاستعاضة عن العمليات.						
		4	يمكن تغيير مسار معالجه مجموعه متنوعة من المنتجات/الأجزاء بسهولة .						
		5	مسارات المعالجة البديلة لا تقلل من جوده المنتجات/الأجزاء.						
		6	يمكن توسيع نظام التصنيع بسهوله عند الحاجة في الأجل الطويل						
6	مرونة نقل ومناولة المواد	1	يمكن لنظام مناوله المواد ان ينقل مواد ذات احجام مختلفه.						
		2	يمكن لنظام مناوله المواد ان ينقل مجموعه متنوعة واسعه من المواد.						
		3	تغيير مسار التعامل مع المواد غير مكلفه.						
		4	تغيير مسار معالجه المواد سريعة.						
		5	لا يؤثر اختيار مسار مناوله المواد علي وقت نقل المواد.						
		6	لا يؤثر اختيار مسار مناوله المواد علي كفاءه نقل المواد.						