



دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الاستراتيجي¹

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف
الاشرف)

The role of the hybrid manufacturing system in promoting strategic success

An exploratory analytical study in the General Company for Rubber Industries and Tires in Al-Najaf Governorate

أ.د. محمود فهد الدليمي

Mahmood Fahad Al-Dulaimi

mahmod.fahad@uokerbala.edu.iq

هند عبد الزهرة نعمة

Hind Abdulzahra Neamah

amy40444@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الاستراتيجي على مستوى عينة الدراسة ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس متغير نظام التصنيع الهجين بأربعة ابعاد فرعية هي (التحسين المستمر، إدارة الهدر ، تشارك معلومات سلسلة التجهيز ، نقطة التأجيل) وتم قياس النجاح الاستراتيجي بأربعة ابعاد فرعية وهي (البقاء ، التكيف ، النمو ، التعلم المستمر) ، وقد انطلقت الدراسة بمشكلة عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أهمها (ما مستوى نظام التصنيع الهجين في الشركة المبحوثة ، ما مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة) فقد اشتمل مجتمع الدراسة الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف الاشرف وبلغت عينة الدراسة (172) فرداً من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف الاشرف والبالغ عددهم 310 فرد ، و كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي .

الكلمات الرئيسية : نظام التصنيع الهجين ، النجاح الاستراتيجي.

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of the hybrid manufacturing system in enhancing strategic success at the level of the study sample. In order to achieve this, the variable of the hybrid manufacturing system was measured in four sub-dimensions

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير " دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الاستراتيجي "

(continuous improvement, waste management, supply chain information sharing, and the point of delay). Strategic success was measured With four sub-dimensions (survival, adaptation, growth, continuous learning), the study started with a problem about the nature of the relationship between its variables in the field, and the most important of them was (what is the level of the hybrid manufacturing system in the researched company, what is the level of strategic success in the researched company) where the study community included the company The General Company for Rubber Industries and Tires in Al-Najaf Governorate, and the study sample reached (172) individuals from the employees of the General Company for Rubber Industries and Tires in Al-Najaf Governorate, who numbered 310 individuals. Hybrid manufacturing system and strategic success.

Key words: hybrid manufacturing system, strategic success.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتطلب مشكلة الدراسة الحالية بحثاً مستفيضاً يعتمد ، على مجموعة من الأسس المفاهيمية المتعلقة بمتغيرات ، الدراسة وطبيعة العلاقة التي تربطها وتثبت حقيقة الجدل الدائر حول متغيراتها الفردية والمجمعة ، كجدل القضايا الحديثة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات خاصة بعد التطور الذي حدث في مجال نظام التصنيع الهجين الذي استدعى أن يكون للمنظمات طرق جديدة تساهم في تحقيق التميز والنجاح الاستراتيجي ، وقد ظهر ذلك عن طريق البحوث النظرية والفكرية ، بإذ تناولت هذه الموضوعات لأن معظم الشركات الصناعية تعاني من عدم وضوح الرؤية المستقبلية للصناعة ، إذ حظيت متغيرات الدراسة باهتمام كبير في الصناعة المعاصرة باعتبارها موضوعات مهمة وجديدة في التصنيع ومثيرة للجدل، من الناحية المفاهيمية لها مستقبل و أبعاد تنافسية ترسم ملامح الجيل الجديد ، في ضوء ما تقدم يمكن عرض مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى نظام التصنيع الهجين في الشركة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى تأثير نظام التصنيع الهجين بأبعاده في النجاح الاستراتيجي ؟
- 4- ما اكثر ابعاد نظام التصنيع الهجين تأثيراً في النجاح الاستراتيجي على مستوى الشركة المبحوثة ؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط بين نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي ؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة عن طريق أهمية المتغيرات التي تناولتها نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي وتسمى الدراسة الى تقديم مستوى الاستفادة من نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي ومدى أهميتها في تعزيز قدرات الصناعة. كما انها ستقدم موضوعات تتسم بالحدثة في مجال الادارة يمكن للباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية، تكمن أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية :-

1- تبرز أهمية الدراسة الحالية عبر تشجيع الشركة المبحوثة على التخلي عن المفاهيم التقليدية في ادارته العمليات الانتاجية وتبني مداخل استراتيجية حديثة التي تستطيع عبرها تشخيص المتغيرات الداخلية والخارجية للعمل ضمن اطر ومداخل واسعة متكاملة .

2- تشكل متغيرات الدراسة الحالية فلسفة عمل جديدة تعزز من توجهات ادارته الشركة نحو تحقيق افضل مستويات العمل والاداء في تحقيق اهداف الشركة من جهة وتحقيق رغبات الزبائن من جهة أخرى .

3- اسهام الدراسة الحالية في لفت انتباه ادارة الشركة المبحوثة الى امكانية تحسين منتجاتها وخطوات العمل ومراحلها والقضاء على المهدورات عبر تطبيق استراتيجية التصنيع الهجين لكونها تمثل مدخلا واقعيا يحقق متطلبات الزبائن فضلا عن تعزيز وبقاء الشركة في ظل المنافسة الشديدة .

ثالثاً: اهداف البحث

إن الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (نظام التصنيع الهجين ، النجاح الاستراتيجي) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديدا تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

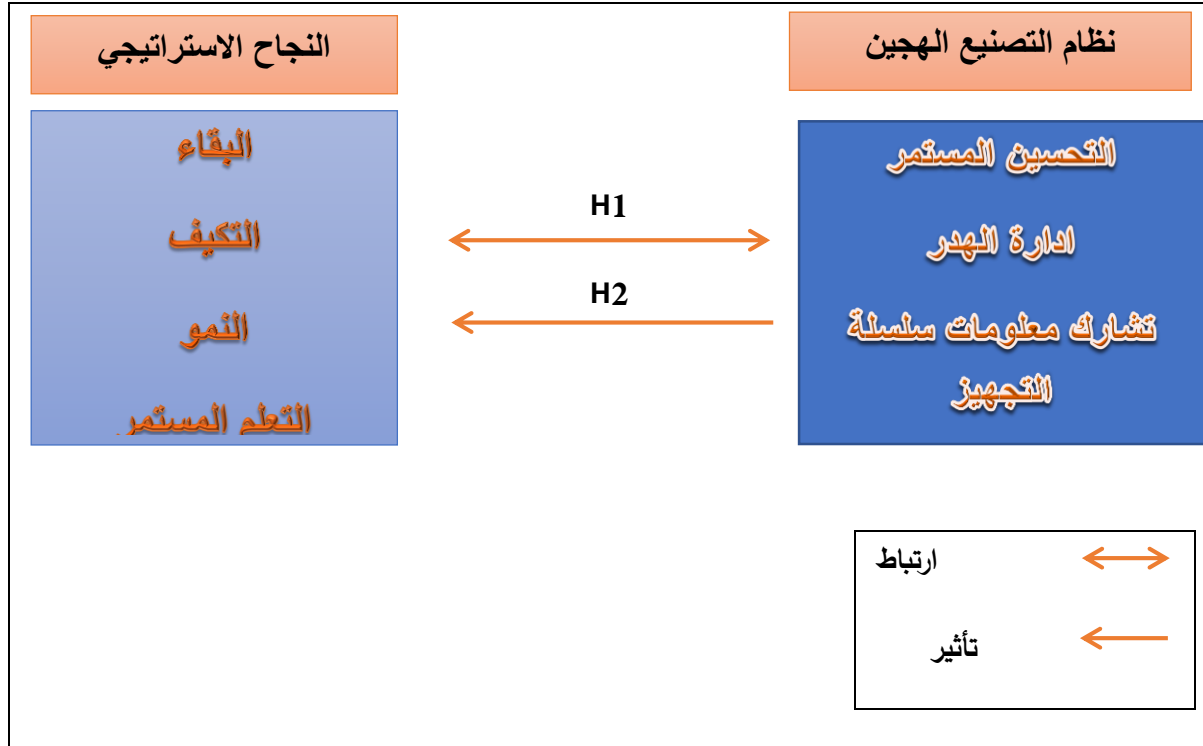
- 1- تحديد وتشخيص إبعاد نظام التصنيع الهجين ، النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 2- بلورة اطار مفاهيمي يتضمن أهم المقاييس لنظام التصنيع الهجين، النجاح الاستراتيجي ، واختيار افضلها للتطبيق الميداني.
- 3- التعرف على مدى تبني الشركة المبحوثة لنظام التصنيع الهجين .
- 4- وجود تأثير بين نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي .
- 5- تقديم مقترحات مفيدة لإدارة الشركة المبحوثة بخصوص التخطيط المستقبلي لمتغيرات الدراسة نظام التصنيع الهجين ، النجاح الاستراتيجي .

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم مخطط فرضي من قبل الباحثة لبيان علاقة التأثير والارتباط بين المتغير المستقل (نظام التصنيع الهجين) أذ تمثلت ابعاد المتغير المستقل نظام التصنيع الهجين بـ (بالتحسين المستمر ، إدارة الهدر ، تشارك معلومات

سلسلة التجهيز ،نقطة التأجيل) والمتغير التابع النجاح الاستراتيجي التي تمثلت في ابعاده بـ (البقاء ، التكيف ، النمو ، التعلم المستمر) .

ويمكن بيان العلاقة كما موضح في الشكل (1).



شكل (1) : المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

خامسا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية الاولى :- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي) على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية في الشركة المبحوثة .

2-الفرضية الرئيسية الثانية :- (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التصنيع الهجين في النجاح الاستراتيجي) على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية في الشركات المبحوثة .

سابعاً: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

1- الحدود الزمانية : استغرقت مدة اعداد الدراسة الحالية بجانبها النظري والميداني ابتداء من تاريخ (2022/ 6/27) الى (2023/7/1)، اذ جرى تقسيم المدة على قسمين ، تضمن القسم الاول اعداد منهجية الدراسة والجانب النظري ، اما القسم الثاني تضمن اعداد الجانب الميداني للدراسة والذي اشتمل بعض افراد العينة المبحوثة وجمع المعلومات الضرورية اضافة الى توزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

2 - الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة الحالية في (الشركة العامة لصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف الاشرف) .

ثامنا: منهج الدراسة

اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسير المعلومات ، التي تم الحصول عليها والاستفادة منها للوصول إلى التعميمات والاستنتاجات التي تشمل مجتمع البحث ، ثم اختيار أداة جمع البيانات والمعلومات واستخراج النتائج وتقديم التوصيات.

تاسعا: وصف مجتمع وعينة الدراسة

انطلاقا من هدف الدراسة الاساسي والمتمثل ، في معرفة مدى تأثير نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الاستراتيجي ، اذا تمثلت الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات في محافظة النجف الاشرف مجتمع الدراسة الحالية ، لذا يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الشركة العامة لصناعات المطاطية والاطارات والبالغ عددهم 310 افراد وعينة الدراسة تمثل عينة من العاملين فأن عينة الدراسة ستكون 172 لذا تم توزيع 175 استمارة استرجعت 172 أي بنسبة استرجاع 98% . وكانت ثلاثة استبانات غير صالحة للتحليل وذلك بسبب نقص في البيانات وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 172 استبانة .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

توطئة

وصفت جميع الصناعات في السنوات السابقة بأن انظمة التصنيع كانت تقليدية ، لكن بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال والتطور التكنولوجي أدى الى حدوث أنظمة لا تتوافق مع الواقع الحالي ، اذا عملت المنظمات الحديثة العديد من الدراسات و البحوث أدت الى ظهور العديد من الانظمة الحديثة وطرق تصنيع جديدة .

أولاً: مفهوم نظام التصنيع الهجين

على الرغم من أن العلماء قد حددوا ممارسات التصنيع الرشيق الفعال كمارستين متميزتين مع تركيز أساسي مختلف ، إلا أن اعتمادها المتزامن في سياق هذه الدراسة لم يتم تناوله تجريبيا بشكل كاف، علاوة على ذلك ، تشير الأدبيات إلى أنه عندما تسعى الشركة إلى إنشاء بنية تحتية خاصة ، فإنها تكون قادرة على الاستفادة من مزايا التصنيع الرشيق والفعال (Nagaaba, 2022:127). تتطلع شركات التصنيع إلى الابتكار من أجل الأساليب الحديثة التي يمكن أن تتخذ قرارات أفضل للنظر في الحلول التي توفر المرونة والاستجابة، خاصة أنظمة التصنيع الهجين هي واحدة من هذه الأساليب التي أصبحت أكثر طرائق التصنيع المهمة عند التعامل مع ديناميكية بيئة الإنتاج (Zuheri,et al., 2022:1) .

و اشار كل من (الشمري و الغبان ، 2022 :134) ان التصنيع الرشيق والتصنيع الفعال بأتهما خليطان صناعيان يمتازان بأن لهما أهداف أساسية مختلفة، إذ يركز التصنيع الرشيق على الحد من هدر الموارد وإزالة كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ،بينما التصنيع الفعال في نظام التصنيع يعمل على تبسيط التدفق لإنتاج النماذج المختلطة . وبين (Lorenz,et al., 2015:105) ان لفهم نظام التصنيع الهجين هناك بعض التحديات الحاسمة التي تواجه النهج المختلط ، وهي التحديات التقنية والتحديات الثقافية . و اشار (Lu,et al., 2014:554) ان نظام التصنيع الهجين ظهر كنموذج تجاري جديد للصناعة التحويلية ، وفيه يتم توفير الموارد الافتراضية والقابلة للتطوير ديناميكيا كخدمات قابلة للاستهلاك عبر الإنترنت و ايضا في سياق مفهوم نظام التصنيع الهجين ، اذ لا يزال التصنيع الهجين نموذجا جديدا نسبيا للتصنيع. على الرغم من أن التصنيع الهجين يقلل من استهلاك الطاقة والمواد الخام ، إلا أنه لا يزال يسبب أضرارا بيئية في عملية استخراج المواد الخام وإنتاجها واستخدامها وإعادة تدويرها والتخلص منها (Alegoz,et al., 2021:165).

أهمية نظام التصنيع الهجين

يعد التصنيع الهجين من أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة ، إذ يمثل سلاحًا أساسيًا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات ، ويأتي ذلك عن طريق تطوير المنظمة لمعرفتها وقدراتها لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل (4: Varga,2016) . و وضح (Stefanelli,2019:7) ان التصنيع الهجين هو نظام ذو أبعاد متعددة يسعى إلى مناقشة وحل المشكلات داخل المنظمة ولديه القدرة على توليد أفكار جديدة لتقديم الأفضل للمنظمة، كما أن لها أهمية في رفع مستوى الإنتاجية وخفض التكاليف. ويرى (Kawa,2019:237) ان التصنيع الهجين ، يمكن للشركات استخدام الأساليب والأنظمة التي من شأنها إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، مع مراعاة مستوى الجودة والتكلفة ، وتقليل الفترة الزمنية بين طلب الزبون وتلبية الطلب. ويرى (Toliušienė & Mankutė, 2013:722) ان نظام تصنيع الهجين يجب أن يكون مجهزاً بتكوين خطة الإنتاج السريعة وقدرات تخصيص الموارد ومع شدة المنافسة العالمية للتصنيع يكتسب أهمية كبيرة . ووضح (Chan, 2012:24) ان التصنيع الرشيق مناسب لبيئة الأعمال إذ يكون الطلب مستقر نسبياً ومدفوعاً من قبل الشركة المصنعة ، في حين أن الفعال يعمل على تطوير تدفق القيمة للتخلص من جميع النفايات ، بما في ذلك الوقت. كما بين (Monsur, 2013:54) ان مزيج من النظام الرشيق والفعال ، يصبح هذا النظام مسيراً ، ويمكن متابعته إذا كانت الشركات لديهم قدر كبير من الخبرة في التصنيع .

ابعاد نظام التصنيع الهجين

بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية تبين ان مقياس (Fatime , 2019:58) هو الأفضل والاشمل والذي يمكن عن طريقه قياس نظام التصنيع الهجين إذ يتكون من أربعة ابعاد رئيسية (التحسين المستمر ، إدارة الهدر ، تشارك معلومات سلسلة التجهيز ، نقطة التأجيل) وادناه توضيح كل منها :

1-التحسين المستمر

ان التحسين المستمر هو وسيلة تحسين للأفراد و البحث عن أداء العملية ومراقبته باستمرار ، و يجب أن تراعي منهجيات التحسين المستمر تطوير ثقافة (التحسين المستمر) ، الذي يهدف إلى التخلص من الهدر في جميع العمليات (McDermott ,et al. 2021: 72). وأشار (Anand,et al. 2009:445) يساعد التحسين المستمر على تكامل العمليات وتعزيز قدرة التصنيع في المنظمة على تحقيق التماسك والتغييرات السريعة في العملية لتحسين الأداء .

2- إدارة الهدر

ادارة الهدر هو اسم يطلق على نظام جمع النفايات ، بما في ذلك النقل ، التخلص أو إعادة التدوير ، في أغلب الأحيان ، تتم إدارة الهدر لإعادة استخدام الموارد المتاحة ، قد تختلف طرق إدارة الهدر بين البلدان المتقدمة ، بين البيئة الحضرية والريفية ، أو بين الصناعة ومنطقة سكنية ، إدارة النفايات في المناطق الحضرية والريفية هي عامة مسؤولية البلدية ، في حين أن النفايات التي تنتجها الصناعات هي مسؤوليتها وإدارتها بأنفسهم (Pardini,et al. 2019:4).

3- تشارك معلومات سلسلة التجهيز

تركز العديد من الصناعات على تحسين كفايتها في سلاسل التجهيز الخاصة بها، واحد المبادرات الرئيسية التي يتم ذكرها بشكل شائع هي تشارك المعلومات بين الشركاء المتعاونين في سلسلة التجهيز وتعتبر سلسلة التجهيز استراتيجية فعالة لتحسين عالمها (Nazifa& Ramachandran, 2019:20). و يعتمد أداء سلسلة التجهيز بشكل حاسم على كيفية تنسيق أعضائها لقراراتهم ، ومن الصعب تخيل التنسيق بدون شكل من أشكال مشاركة المعلومات، وان جزءاً من أبحاث إدارة سلسلة التجهيز مكرس لفهم دور المعلومات في تحقيق تنسيق سلسلة التجهيز (Chen, 2003: 366).

4- نقطة التأجيل

نقطة التأجيل هو مفهوم تنظيمي بموجبه لا يتم تنفيذ بعض الأنشطة في سلسلة التجهيز حتى يتم استلام طلبات الزبائن، الشركات يمكنهم بعد ذلك إنهاء الإخراج وفقاً لتفضيلات الزبائن وحتى تخصيص منتجاتهم، وفي الوقت نفسه يمكنهم تجنب تكوين مخزونات من البضائع التامة الصنع تحسباً للطلبات المستقبلية ، علاوة على ذلك ، يمكن تجنب النقل بين المستودعات والمصانع عن طريق شحن المنتجات مباشرة إلى الزبون بدلاً من الاحتفاظ بها في المخزون (Van Hoek, 2001 :161).

ثانيا : مفهوم النجاح الاستراتيجي

ان مفهوم النجاح الاستراتيجي لم يظهر الإستراتيجية بشكل تعسفي بل ولدت من الأرض ، وفي ظل ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية ومع الأزمات العالمية التي عانت منها المنظمات ، مما ساهم في تبني مفهوم أوسع ل الكفاءة والفعالية التنظيمية لمفهوم يتبنى أبعاداً بعيدة المدى للنجاح والحذر لأي حالة طوارئ قد تدفع المنظمة إلى اي فشل استراتيجي (الطعان ،2102: 210). يكمن للنجاح الاستراتيجي متابعة وتنفيذ وتفعيل الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة واستغلال الموارد المتاحة لجعل المنظمة تنمو وتزدهر وخلق قيمة لأصحاب المصلحة والمجتمع في بيئة تنافسية موحدة(جاسم،2022: 41). يعتبر قيادة إدارية ناجحة التي تفي بأهداف المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال بنظرة قيمة للزبون وجميع أصحاب المؤسسات (Mahmoud, 2021:8). ويرى (Kenny ، 2001:10)

ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق مواكبة التطورات وتبني القيم والفلسفة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، والعمل على تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة والأنظمة الداخلية الأخرى المستخدمة في المنظمة مثل التدريب والتأهيل ، وكذلك قدرتها على تحليل تاريخ المنظمات بدقة والحصول على الأفكار والمعرفة والخبرات. وفسر كل من (Rainey& David, 2010:4) ان النجاح الاستراتيجي لم يبرز نتيجة الصدفة أو الرفاهية الفكرية ، بل يعكس حاجة ملحة نتيجة للتغيرات السريعة وندرة الموارد ، والتركيز على فعالية وكفاءة المنظمة وحدها هو لم يعد مفيداً للحكم على نجاح المنظمة ما لم يكن التركيز على أسباب استمرار المنظمات ، أي التركيز على النجاح الاستراتيجي ، ومعرفة النجاح الاستراتيجي كرؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها والتوجه الاستراتيجي ، تفسر استراتيجية الشركة إمكانات النجاح كمجموعة من الموارد المتاحة ، الفرص ونقاط القوة يمكن أن تتحول إلى شروط مزايا تنافسية للشركة ، وزيادة الربحية.

أهمية النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي مهم جدا للمنظمات إذ أن جميع المنظمات تعمل على تحقيق النجاح في عملهم عن طريق بناء القدرات التنظيمية والكفاءات الحيوية إذ ان الاستراتيجية سهلة الصياغة لكن من الصعب تنفيذها (Mahmoud, 2021:8). وأشار (Mahdi, 2020:180) ان التطبيق الجيد للاستراتيجية المختارة عن طريق تشكيل نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وبالتالي تقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما هو متوقع تحقيقه، يمكن المنظمات من تعزيز كفاءتها التنظيمية وفعاليتها عن طريق نهج منظم لإدارة أنشطتها و أنه يمثل معياراً مهماً لتحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخططها وإجراءاتها الاستراتيجية. وفسر (faisl Abed, 2022: 22) ان الرؤية و الرسالة لم تكن من المفاهيم ساكنة و إنما تتمتع بقدرة كبيرة من الديناميكية الحركية، كما وان الثقافة والقيم التنظيمية لها تأثير واضح على كل منهما ، و أن لها حيز كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات و أن من واجباتها إشاعة الثقافة وتنميتها داخل المنظمات . و يرى (الكبيسي وحسن 2018:23) ان النجاح الاستراتيجي يحقق أهمية طويلة الأمد للمنظمة ، وهذه الأهمية تمثل مفتاح تحقيق النجاح في المنافسة التجارية على المدى الطويل ، ويعزز موقعها في السوق ويعطيها قوة دفع لتحقيق المزيد من النجاحات، والنجاح الاستراتيجي معيار مهم في تحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخططها الاستراتيجية وإجراءاتها. و بين (حسن، 2021: 224) ان النجاح الاستراتيجي يوفر أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة على المدى الطويل ، وتتشكل هذه الأدوات المعايير التي تحكم شروط البيئات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة ، ويمكننا أن نضيف أن النجاح الاستراتيجي هو دليل على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والشؤون الخارجية التي ستواجهها وتجد الحلول المناسبة لها بشكل يجعلها منظمة قوية في الميدان تنافس مع أقرانها.

ابعاد النجاح الاستراتيجي

بعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية تبين ان مقياس (الكبيسي و حسن ،2018)) هو الأفضل والاشمل والذي يمكن عن طريقه قياس النجاح الاستراتيجي إذ يتكون من أربعة ابعاد رئيسية (البقاء ، التكيف ، النمو ، التعلم المستمر) وادناه توضيح كل منها :

1-البقاء

البقاء هو جوهر النجاح الاستراتيجي ويتم عن طريقه الحكم على المنظمة على أنها تتجح عن طريق الحفاظ على قدرتها التنافسية، فأن البقاء في صدارة المنافسة هو هدف تسعى إليه جميع المؤسسات وقد يتطلب منها البحث عن مصالح جميع أصحاب المصلحة في المنظمة ، بما في ذلك المستثمرين الموردين والعلماء والموظفين ، وان البقاء في العمل هو هدف المنظمة ويتم تحقيقه عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية ، وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع بالإضافة إلى تحقيق أهدافها ، واتخاذ رعاية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة (الركابي ، 2004: 347) .

2-التكيف

يعد التكيف خطوة مهمة في إيجاد جسر بين المنظمة والبيئة المتحركة والتي تحمل العديد من المفاجآت التي تواجهها المنظمة وتتحرك نحوها لاحتوائها وتضييق فجوة التناقض بينها وبين البيئة الخارجية (Heuer, 1999:34). ويرى (Daft, 2004:51) ان أكثر المنظمات نجاحًا في البيئات المتناقضة هي تلك التي تحافظ على البيئة عن طريق تحديد الفرص والتأثيرات التي يمكن أن تؤديها المنظمة للاستجابة على الفور. وأشار (Field, 2003:3) ان التكيف هو التغيير الذي يؤثر في المنظمة ويؤدي الى نقص فاعلية او كلف متزايدة بينما يفحص التكيف المنظمي بشكل محدد لفهم الخصائص التي تسهل او تعرقل عملية التغيير المنظمي.

3-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، وتضافرت جهودهم لبلورة اتجاهات أنموذجية لدراسته كمفهوم وظاهرة (العزاوي 2008: 146). يوصف النمو بأنه زيادة حجم المنظمة نحو الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصلحة (التميمي والخشالي، 2015: 647).

4-التعلم المستمر

في السنوات القليلة الماضية ، شهدنا اهتماماً متجدداً ومتزايداً بالتعلم المستمر إذ يمكن اعتبار التعلم المستمر خطوة مهمة أخرى ، نحو الهدف الأكبر المتمثل في إنشاء وكلاء مستقلين التي يمكن أن تتعلم باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة معقدة ويكون التعلم المستمر جذاباً بشكل خاص لأنه يتيح خاصيتين مهمتين: القدرة على التكيف وقابلية التوسع، فأن إحدى السمات المميزة الرئيسية للتعلم المستمر هي القدرة على تحديث النماذج عن طريق استخدام البيانات الحديثة فقط (أي بدون الوصول إلى البيانات القديمة) (Maltoni & Lomonaco, 2019 :56) .

المبحث الثالث :وصف المتغيرات واختبار فرضيات البحث**تمهيد**

يهدف هذا المبحث الى التأكد من عدة اختبارات لتطوير مقاييس الدراسة بمتغيراتها الرئيسة وابعادها الفرعية مستخدماً عدة اساليب احصائية مناسبة من إذ اختبار صدق البيانات الظاهري وصدق المدتوى ومدى اعداليتها من إذ خضوعها للتوزيع الطبيعي ، واختبار تناسق فقرات المقاييس و التأكد من مدى جودة المقياس استناداً الى التحليل

العاملي التوكيدي ، اصف الى ذلك تحديد مدى الثبات البنائي للمقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها وابعادها ومتغيراتها وعلى مستوى الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات عينة الدراسة ، وعلى النحو الاتي :

أولاً : ترميز فقرات المقاييس وتوصيفها

تتضمن الدراسة متغيرين اثنين هي :

1-المتغير الاول : المتغير المستقل التصنيع الهجين الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن اربعة ابعاد فرعية هي (التحسين المستمر ، إدارة الهدر ، تشارك معلومات سلسلة التجهيز ، ونقطة التأجيل).

2-المتغير الثاني : المتغير التابع النجاح الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن اربعة ابعاد فرعية هي (البقاء ، التكيف ، النمو ، والتعلم المستمر) .

وبذلك اتجه الباحث الى ترميز المقاييس (المتغيرات والابعاد الفرعية وفقرات قياسها) لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها في استخدام اساليب التحليل الاحصائي ، وهذا يتضح في الجدول (1) الذي يتضمن متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

جدول (1) ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة

المتغير	المتغير الفرعي	المتغير الفرعي الفرعي	المتغير الفرعي الفرعي الفرعي
التصنيع الهجين HybMan	4	CI	التحسين المستمر
	5	WM	إدارة الهدر
	4	SCIS	تشارك معلومات سلسلة التجهيز
	4	PP	نقطة التأجيل
النجاح الاستراتيجي StrSuc	8	ST	البقاء
	8	AD	التكيف
	8	GR	النمو
	8	CL	التعلم المستمر

المصدر : من اعداد الباحثين.

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير النتائج

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

إنّ الهدف من اختبار فرضيات الارتباط لتحديد مستوى وقوة العلاقة بين متغيرين وبذلك تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية ، وهذا يستوجب الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب الجدول (2) :

الجدول (2): تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصنيع الهجين و النجاح

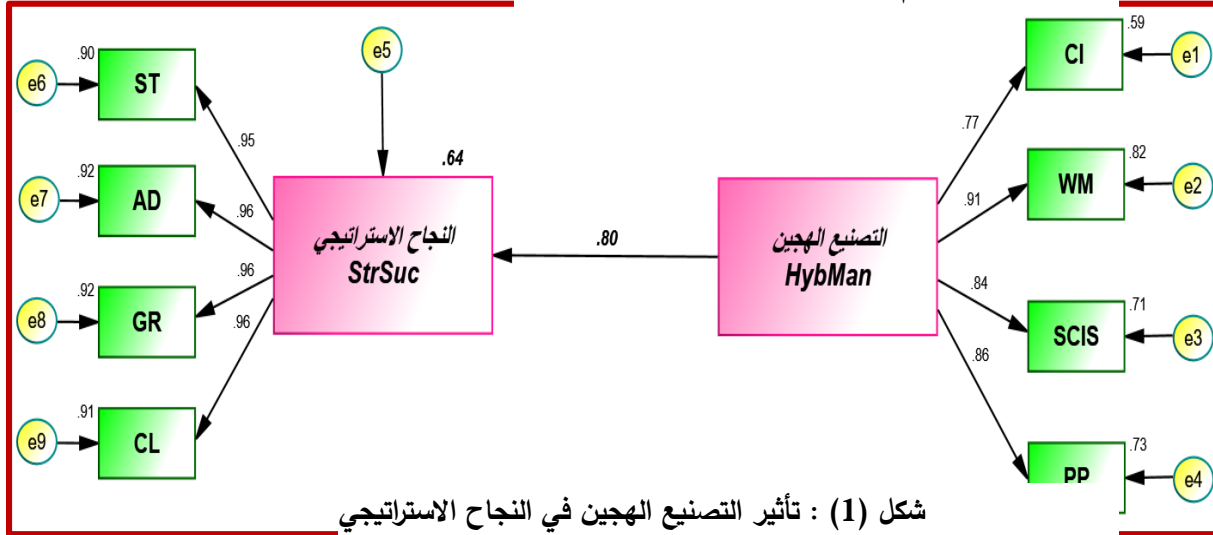
الاستراتيجي)

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية بين التصنيع الهجين والنجاح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.798^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وهذا يؤكد نسبة ثقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والعلاقة بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات عينة الدراسة والتطبيق .

وتشير هذه النتيجة الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بأبعاد التصنيع الهجين وتبنيه كنظام انتاجي حديث يحقق اهداف الشركة ويساعدها في مواجهة تحديات المنافسة والاستمرار في السوق وهذا يتحقق عن طريق العمل على جعل التحسين المستمر ثقافة اساسية في بيئة الشركة الداخلية تدعم برامج تنمية قدرات العاملين وكفاءتهم الشخصية والمهنية والاهتمام بالانشطة ادارة الهدر في الموارد والمنتجات وتخفيض التكاليف الى ادنى ما يمكن وهذا يتحقق عن طريق دمج الانشطة وازالة العمليات الزائدة فضلا من اهمية تشارك معلومات سلسلة التجهيز ودعم العلاقة مع الشركاء واطراف السلسلة خاصة المجهزين والموزعين وتجسير العلاقة الايجابية مع الزبائن وهذا من شأنه ان يدعم توجهات الشركة في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

كما يتضح من الشكل (1) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.64) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير النجاح الاستراتيجي يعود (64%) منها الى تغير التصنيع الهجين والنسبة المتبقية البالغة (36%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتصنيع الهجين في النجاح الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- يعد نظام التصنيع الهجين احد أنظمة الإنتاج والعمليات المتطورة والذي هو مزيج من التصنيع الرشيق والتصنيع الفعال ، ويعد سمة العصر بالنسبة الى المنظمات الصناعية والذي بالإمكان في حال تبنيه ان تحقق المنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتحقق أهدافها بالاستمرار في قطاع الاعمال .

2- تم قياس نظام التصنيع الهجين بمقياس تضمنت أربعة ابعاد أساسية هي التحسين المستمر ، إدارة الهدر ، تشارك معلومات سلسلة التجهيز ، ونقطة التأجيل والتي تعد المحرك الفعلي الذي يحرك مستوى نظام التصنيع الهجين في المنظمة .

3- يقيس النجاح الاستراتيجي قدرة منظمات الاعمال على تحقيق أهدافها في البيئة المحيطة ومدى تفاعلها مع المجتمع الذي تقيس فيه وكيف تتوجه استراتيجيا في التعامل مع المتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية وكيفية تحقيق وادجاز أهدافها العامة في حضور عوامل التكيف مع تلك المتغيرات .

4-تعد ابعاد نظام التصنيع الهجين افضل الابعاد التي تقيس محتوى ومضمون النجاح الاستراتيجي وذلك كونها ذات صلة مباشرة بإنجازات المنظمة في بيئتها وكيفية تحقيق الاستمرارية في قطاع السوق الذي تعمل ضمن حدوده .

التوصيات

1- نظرا لحدائثة متغيرات الدراسة الحالية فمن الضروري ان تتبنى المنظمات الصناعية المختصة على ترجمة التصنيع الهجين في بيئة العمل ولمختلف قطاعات الشركة الصناعية لاعتماد المفاهيم الاكاديمية لنظام التصنيع الهجين التي لها اهمية كبيرة في تعزيز النجاح الاستراتيجي.

2- دعوة ادارة الشركة الصناعية المبحوثة الى توظيف البرامج الصناعية في قطاعات الشركة كافة ، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وادراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز سمعة الشركة الصناعية المبحوثة وتحقيق الميزة التنافسية الامر الذي ينعكس ايجابا على تعزيز النجاح الاستراتيجي ، ويتحقق ذلك عن طريق ما يأتي:-

أ- زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر بعده الاساس الذي تستند عليه الشركة ، اضافة الى ضرورة ان تتبنى الشركة المبحوثة تصميم اماكن العمل المناسبة للعاملين واستخدام انظمة التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في تسهيل عمليات التصنيع باقل تكاليف وهدر في المواد مما يسهم في الحفاظ على البيئة والتي تعد من اهم القضايا التي تسهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي .

ب- زيادة الاهتمام بإدارة الهدر في جميع مستويات الشركة الصناعية المبحوثة مما يساعد الشركات في اتخاذ قرارات بيئية مستنيرة تحسن من سمعة وصورة الشركة الصناعية التي تؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.

ج- زيادة الاهتمام بتشارك معلومات سلسلة التجهيز ويتم ذلك عن طريق انشاء بيئة عمل ناجحة تمكن الموظفين من مشاركة المعلومات فيما بينهم ومع اصحاب المصلحة وتوطيد اواصر العلاقة بينهم وتبادل الافكار و المعلومات والتعاون على تنفيذها في ارض الواقع والتي تؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.

د- زيادة الاهتمام بنقطة التأجيل ويتم ذلك عن طريق انشاء بيئة ناجحة تمكن الموظفين من العمل بشكل افضل والتي تؤدي الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.

المصادر:

المصادر العربية

- 1-الشمري ، جمال ناصر فيصل ، الغبان ، ثائر صبري محمود ،(2022) إمكانية تطبيق النظام الهجين لتخفيض تكاليف الوحدات الصناعية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع النسيجية / الحلة .
- 2-الطعان، حاتم فارس،(2102) ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير ، العدد الثالث.
- 3-جاسم، محمود محمد، (2022)، اثر القيادة المهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في المنظمات العامة (مقر وزارة التربية)، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- 4-صلاح الدين عواد الكبيسي & رنا فلاح حسن. (2018). " علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي"(بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(103), 18-18
- 5-حسن ، كاروان كمال ، (2021) ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الاهلية في مدينة أربيل ،جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17) ، العدد (53) .
- 6-الركابي ، نزار ، (1999)، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في نجاح المنظمات العراقية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة المستنصرية.
- 7-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.
- 8-التميمي، اياد فاضل محمد والذشالي، شاكر جارالله، (2015) ، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 11، العدد 3.

المصادر الاجنبية

- 1-Nagaaba, N. (2022). Assessing enabling competence of leagile manufacturing model and its impact on performance of small and medium factories in Uganda. *American Journal of Operations Research*, 12(4), 127-155.
- 2-Al-Zuheri, A., Ketan, H. S., & Vlachos, I. (2022). Grouping technology and a hybrid genetic algorithm-desirability function approach for optimum design of cellular manufacturing systems. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*
- 3-Lorenz, K. A., Jones, J. B., Wimpenny, D. I., & Jackson, M. R. (2015). A review of hybrid manufacturing. In *2014 International Solid Freeform Fabrication Symposium*. University of Texas at Austin
- 4-Lu, Y., Xu, X., & Xu, J. (2014). Development of a hybrid manufacturing cloud. *Journal of manufacturing systems*, 33(4), 551-566.
- 5-Alegoz, M., Kaya, O., & Bayindir, Z. P. (2021). A comparison of pure manufacturing and hybrid manufacturing–remanufacturing systems under carbon tax policy. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 161-173.
- 6-Stefanelli,2019,**A Comparison Between the Main Drivers and Effects of Dynamic Supply Chain Concepts**, Journal of Supply Chain Management System, Vol. 8, No. 2, pp6-11
- 7-Varga,2016,**NEW SUPPLY CHAIN CONCEPTS, FLEXIBILITY AS A KEY PARAMETER OF AGILE SUPPLY CHAINS**, International Scientific Journal about Technologies Volume: 2 Issue: 4 pp: 1-5
- 8-Kawa,2019,**Lean and agile supply chains of e-commerce: empirical research**, JOURNAL OF INFORMATION AND TELECOMMUNICATION VOL. 3, NO. 2, pp235–247
- 9-Toliušienė, N., & Mankutė, R. (2013). The study on implementation of agile manufacturing system in Lithuanian industry. *Mechanics*, 19(6), 722-728.
- 10-Chan, Y. Y. (2012). Knowledge agent theory (KAT) for knowledge activation in the leagile manufacturing environment of the soft goods industry.
- 11-Monsur, S. M. T. (2013). *Antecedents and outcomes of industrial up-gradation through value chain of Bangladeshi apparel firms pursuing leagile manufacturing systems* (Doctoral dissertation, 広島大学).
- 12-Fatime, S. S. (2019). *Leagile Manufacturing Practices and Supply Chain Performance of Food and Beverage Manufacturing Companies in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

- 13-McDermott, O., Antony, J., Sony, M., & Daly, S. (2021). Barriers and enablers for continuous improvement methodologies within the Irish pharmaceutical industry. *Processes*, 10(1), 73.
- 14-Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of operations management*, 27(6), 444-461.
- 15-Pardini, K., Rodrigues, J. J., Kozlov, S. A., Kumar, N., & Furtado, V. (2019). IoT-based solid waste management solutions: a survey. *Journal of Sensor and Actuator Networks*, 8(1), 5.
- 16-Nazifa, T. H., & Ramachandran, K. K. (2019). Information sharing in supply chain management: a case study between the cooperative partners in manufacturing industry. *Journal of System and Management Sciences*, 9(1), 19-47.
- 17-Chen, F. (2003). Information sharing and supply chain coordination. *Handbooks in operations research and management science*, 11, 341-421.
- 18-Van Hoek, R. I. (2001). The rediscovery of postponement a literature review and directions for research. *Journal of operations management*, 19(2), 161-184.
- 19-Mahmoud, A. S. A. (2021). The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success/case study in Baghdad Municipality.
- 20-Kenny, G., (2001), "Strategic Factors: Developing & Measure Winning Strategy", 1st Published, President Press, National Library of Australia.
- 21-Rainey, David (2010), (enterprise wide strategic management achieving sustainable success through leadership strategies and value creation), Cambridge university press.
- 22-Mahdi, M. H. (2020). The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success-An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank. *Najaf Branch..*
- 23-faisl Abed, B. (2022). Strategic Entrepreneurial and its impact on the strategic success: field research to the opinions of a sample of Zane Mobile Telecommunications managers in Iraq. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 12(31), 14-34.
- 24-Heuer, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, <http://www.knowledgeplex.org/>, pp. (1-16).
- 25-Daft ,Richard L. ,(2004) ,“Organization Theory and Design“ ,2 ed. ,south .western college publishing ,U.S.A.
- 26-Field .J. ,(2003) , Social Capital , p1-165 .

27-Maltoni, D., & Lomonaco, V. (2019). Continuous learning in single-incremental-task scenarios. *Neural Networks*, 116, 56-73.

28-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.

29-Mehmetoglu, M., & Venturini, S. (2021). Structural equation modelling with partial least squares using Stata and R. Crc Press.