

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحديد نظم التصنيع / دراسة أستطلاعية في معمل نسيج بابل
 م. د محمود فهد عبد علي م. أحمد محمد شهيد م. محمد تركي عبد العباس
 كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

Abstract

Industrial sector in Iraq suffer the lack of the pillars intersection of cost and price in its work .This is obvious from the not ablate decision take of lower cost production ,the application of Manufacturing System has become a local demand in the light of the current variables ,since it saves the hardly ,Time , Cost , quickly .in the most transaction with the Operation production of the clear lack of sufficient knowledge of its aspects , this research has come to highlight these aspect the possibility in the apparition Strategic production and improve efficiency and raise the level of performance Project textile Babylon .

المخلص

يعاني القطاع الصناعي في العراق من تقاطع ركني الكلفة والسعر ، وهذا يبرز عندما نجد عدم قدرة متخذ القرار في تخفيض تكاليف الإنتاج ،ويرجع السبب في ذلك الى عدم وجود نظام تصنيع مرن ، ان تطبيق نظام التصنيع أصبح مطلباً محلياً في ظل التغيرات الراهنة اذ يوفر الجهد والوقت والكلفة والسرعة في معظم عمليات الإنتاج ومع الاعتراف بوجود نقص واضح في الإلمام الكافي بجوانب المعرفة بموضوع البحث لاتسامه بالحادثة ،لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على هذه الجوانب وبيان امكانية القيادة الاستراتيجية في تحديد نظام التصنيع الملائم وزيادة شعور العاملين بالمسؤولية في عمليات الإنتاج وتحسين ظروف العمل في معمل نسيج بابل.

المقدمة Introduction

ان الكتابات في موضوع القيادة كثيرة ، وتعكس اتجاهات متعددة تصل احيانا الى درجة التعارض فيما بينها. فهناك المدرسة التقليدية (Classic School) ، وأفكارها بخصوص القيادة والانتقادات الموجهة اليها . وهناك المدرسة السلوكية (Behavior School) وأفكارها وهناك محاولات التوفيق بين هاتين المدرستين، وهناك المدارس الفكرية والنظريات الحديثة التي تناقش موضوع القيادة والإستراتيجية. ولا يتسع هذا البحث المنواضع عرض كافة نظريات القيادة ، ومناقشتها . لذا فأنا سنقتصر في مناقشة القيادة الاستراتيجية ، وبحث الجوانب النظرية والعملية التي تسهم في تحسين الإنتاج بوجه عام ، وبيان امكانية القيادة الاستراتيجية في تحديد نظام التصنيع الملائم بوجه خاص وزيادة شعور العاملين بالمسؤولية في معمل نسيج بابل.

من هنا يهدف الباحثون إلى توضيح القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع في المباحث الأربعة الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث :الجانب التطبيقي .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث :- methodology of research

مشكلة البحث Problem of Research

أن ضعف اهتمام المديرين باختيار نظم التصنيع المناسبة، والانخفاض في مستوى انتاج سلع تلبية حاجات الزبون في مؤسسات الدولة عموماً وتحديدأ في الشركات الإنتاجية دفعنا الى بحث عناصر القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في اختيار نظم التصنيع الحديثة. وتأسيسا على ذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (هل تؤثر القيادة الاستراتيجية في تحديد واختيار نظم التصنيع في الشركات الانتاجية ومنها معمل نسيج بابل موضوع البحث).

أهمية البحث Importance of Research

يطرح هذا البحث مدخل يتضمن مراجعة المفاهيم العلمية والفكرية والنظرية لمعرفة موضوع القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع لما لهما من أهمية قيمة كونهما من المداخل المهمة ذات العلاقة في تحسين قدرة الشركات على سرعة الاستجابة لحاجات الزبون من خلال :-

أ- تشخيص عناصر القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع .

ب- توظيف نظم التصنيع بما يتلائم وطبيعة العمل الإنتاجي.

فرضية البحث Hypothesis of Research

أ- فرضية العدم :- لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع الحديثة

ب- فرضية الإثبات :- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع الحديثة .

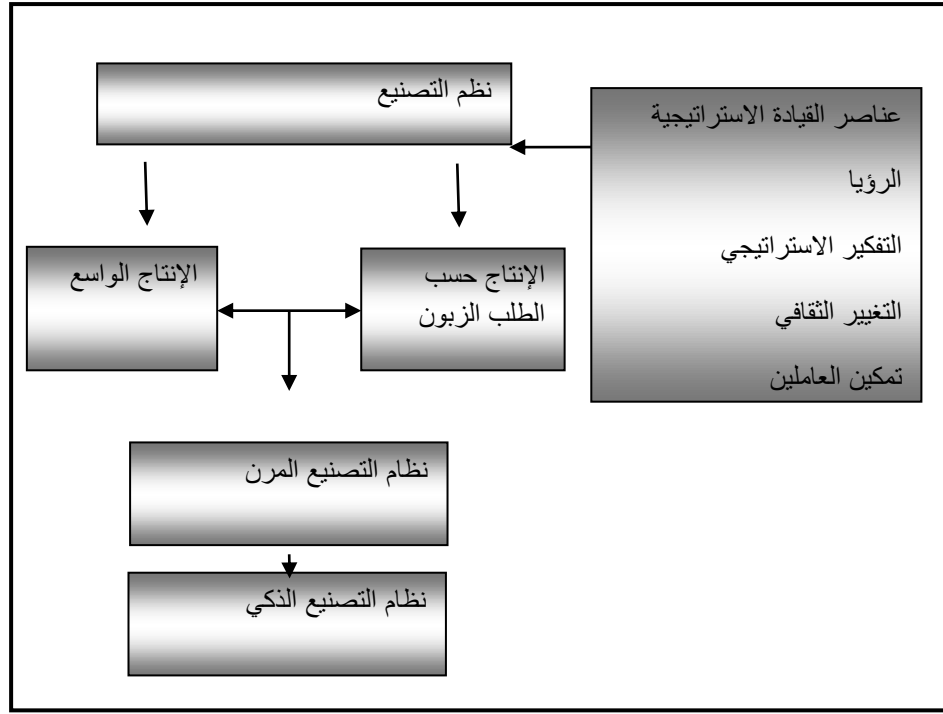
أهداف البحث Objectives of Research

أ- التعريف بمفهوم القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع الحديثة .

ب- تسليط الضوء على الإمكانيات المتوفرة في شركة نسيج بابل لتطبيق القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع ،و تقديم مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية .

مخطط البحث Plan of Research

لغرض المساهمة في تحقيق أهداف البحث لابد من صياغة مخطط يحدد متغيرات البحث والعلاقات الموجودة بين مكوناته ،بما يتلاءم وطبيعة المشكلة وفرضياتها.



شكل (١)

(المخطط الافتراضي للبحث) المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء الأدبيات الإدارية.

حدود البحث: Domain of Research

أ- الحدود المكانية : حدود البحث المكانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل.

ب- الحدود الزمانية : : تمت حدود البحث الزمانية من ١/١١/٢٠١٣ ولغاية ٢١/٤/٢٠١٤

عينة البحث: Sample of Research

يمكن توضيح مجتمع وعينة البحث على النحو الآتي:-

الجدول (١) مجتمع وعينة البحث

الاستثمارات الخاضعة للتحليل		الاستثمارات المستلمة		الاستثمارات الموزعة		الاستبانة عينة البحث
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%٩٤	٨٥	%١٠٠	٩٠	%١٠٠	٩٠	المنتسبون

أساليب جمع المعلومات والبيانات: - Set of Information and Data

تم جمع البيانات والمعلومات في الجانب النظري من الآتي:

الكتب العربية والأجنبية وإطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والدوريات ومواقع الانترنت.

أما الجانب التطبيقي سيتم جمع البيانات كالاتي:

١. الاستبانة

٢. المقابلات الشخصية مع عينة البحث.

المبحث الثاني

إطار مفاهيمي عن القيادة الإستراتيجية و نظم التصنيع

أولاً: - القيادة الإستراتيجية

مفهوم القيادة: - Leadership Concept

ارتبط موضوع القيادة قديماً مع ظهور أولى التنظيمات الجماعية الهادفة. إذ اعتمد الإنسان فلسفة التنظيمات الرسمية وفق نظرية العقد الاجتماعي التي تستند إلى مبدأ الترابط والتعاون بين الأفراد في مختلف الطبقات الاجتماعية. والقيادة ١ في اللغة تعني قاد الدابة أي تقدمها والقائد سند القوم. في حين عرف قاموس (Webster) ٢ القيادة دراسة موقف القائد - القدرة القيادية - القادة هم أصحاب السلطة الشرعية. وأورد الأكاديميون والباحثون المختصون في العلوم الإدارية مفاهيم عدة لبيان هذا المفهوم إذ عرف (Brihart) القيادة بأنها عملية ممارسة الاتصال الشخصي بالأفراد لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو الهدف الجماعي. (Brihart et al, 1995: p.159) فالجماعة بحاجة إلى قائد يتولى مهمة إعطاء الأوامر وعلى التابعين تنفيذها من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة. ووصفها (Hunt) بأنها القوة الاجتماعية (التنظيمية) التي يتمتع بها الرئيس في التأثير بأداء المرؤوسين (Hunt et al., 2000: 286). ويرى (Gibson) تفاعل فرد مع جماعة والقائد يمتلك القدرة على التأثير في شخصيات وأفعال الآخرين (Gibson, et.al, 2003:299)

إن المهارة الإنسانية في التنظيم الإداري كوحدة اجتماعية مكونة من عدت أفراد يتعاملون مع بعضهم بسلوكيات مختلفة ناتجة عن اختلافات شخصياتهم وبيئاتهم وثقافتهم وكان إلزاماً على القيادات فهم الأنماط القيادية.

٢. أنواع القيادات الادارية: - Leadership Managerial types

المنظمات بتعدد اغراضها كتنظيم إداري يجمع الافراد وفق تنسيق معين وتتضافر جهود مشتركة نحو تحقيق أهداف وغايات ، أفرزت نوعين من التنظيم هما (الرسمي وغير الرسمي) وهذان التنظيمان تضمنا أنماط

١ - (لسان العرب : ابن منظور - ج٤ - ٩٢) .

٢ - (Guralnik : 1995- 801) .

متعددة من القادة وكالاتي:-

(Mckenna et al., 2000: 359)

نمط الاستشاري - Consultative

يعتمد القائد منظومة المكافآت لتحفيز التابعين وتظهر الثقة المتبادلة والحرص على استشارات التابعين قبل اتخاذ القرارات ويستخدم الاتصال الفاعل ذي اتجاهين.

نمط المشارك - Participative

يستخدم المشاركة الفعلية للمرؤوسين ويحبب العمل بروح الفريق الواحد ويدرس أهداف الأداء ويسعى الى تحسين أساليب العمل وإجراءاته ويعتمد أساليب قياس وتقييم الأداء بغية اعتمادها في تقديم المكافآت التشجيعية.

نمط التسلطي - النفعي - Benevolent Authoritative

يحاول هذا النوع من القادة كسب ثقة المرؤوسين باستخدام المكافآت المادية وتسخير طاقاتهم لتحقيق مصلحة الشخصية وإشراكهم في اتخاذ القرارات الرتيبة عن طريق إحدى قنوات الاتصال .

نمط التسلطي - الاستغلالي - Exploitive Authoritative

يعتمد القائد أسلوب الخوف والتهديد في تنفيذ المهام ويستخدم الاتصال المباشر للتعامل مع المرؤوسين غالباً تكون عملية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا.

٣. مفهوم الإستراتيجية - Strategy Concept

اشتقت كلمه الإستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة او فن الجنرال (sheartofonetshipo) وهي ترتبط بالمهام العسكرية ومفهوم الإستراتيجية بأنها علم التخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها او أنها صياغة المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد (الدوري: 200 - ٢٥) وعرفت بانها عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على التغيرات التي يمكن ان تؤثر في مكانتها التنافسية من خلال التأثير في مكانتها وفق تحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتلك التغيرات (طالب وآخرون : ٢٠٠٩-١٠٤). وتعرف أيضا بانها عمل فكري وينتهي بتخصيص الموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية (حريش: ٢٠١٠- ٢١)

وهناك من يرى بانها تحديد رؤية ومهمة أهداف المنظمة ويتم تطوير السياسات والخطط بالنسبة للمنظمات والبرامج التي تصمم لانجاز الأهداف الطويلة الأمد من خلال تخصيص الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق هذه السياسات والخطط والبرامج كذلك تحديد معايير الأداء التي سوف تستخدم في التقييم (الصميدعي ورودينة: ٢٠١١- ١٤٤).

٤. القيادة الإستراتيجية (Leadership Strategy)

تسعى الإدارة الى مسايرة القفزات الهائلة المتسارعة في تطور العلوم الصرفة والتطبيقية والتقدم التكنولوجي، والتي أدت الى ظهور مفاهيم جديدة ألغيت مسلمات كانت سائدة لمدة طويلة، فعلى سبيل المثال: كان المخزون

والبضاعة تامة الصنع في المؤسسات الصناعية يشكل عصب الحياة لها بتكاليفه ومشاكله ،حتى اذا ما جاء نظام (JIT) ألغى بتطبيقاته هذه المفاهيم واعتمد مفهوماً جديداً هو (الإنتاج من اليد الى الفم) اذ اصبحت السلع تتقدم شهرياً حتى لو كانت أساليب الإنتاج مثالية.

ومن هنا جاءت مفاهيم القيادة الإستراتيجية بوصفها القدرة على تقديم أساليب التنبؤ والرؤية والرقابة للمحافظة على المرونة في تنفيذ آليات تمكين الافراد من أحداث التغييرات في اي مكان (Heizer & Render : 2008 (258) - . وهناك من يشير الى انها القدرة على توضيح الاستراتيجية الإنتاجية للمؤسسة بل قطاعاتها مع تحفيز الافراد على العمل لتحقيق هذه الرؤية في انتاج وتصنيع خط التجميع (Slack et, al:2010-93). وبذلك يقدم نموذج القيادة الإستراتيجية خارطة عمل المؤسسة على اختلاف أنواعها ويلزم إتباعها بهدف ترجمة رؤيتها الى مجموعته واضحة من الغايات المستقبلية. وان هذا النموذج ليس طريقاً للأداء ولكن وسيلة للاتصال والتخطيط يعمل على :-

أ- إمداد القيادات الادارية (وحدات التنظيم) بالرؤية والتصور الاستراتيجي للمؤسسة لتحديد امكانية تخفيض الكلفة والمحافظة على الجودة المطلوبة.

ب- جمع معلومات عن تصميم المنتج وعمليات الإنتاج ،واختيار معايير التصميم وتبيان الفائدة من القيادة الإستراتيجية والقيادة غير الإستراتيجية.

٥. أبعاد القيادة الاستراتيجية :-

تتضمن القيادة الإستراتيجية أربعة أبعاد أساسية يمكن بوساطتها الحصول على منافع حقيقية تخدم افراد التنظيم عن طريق اجراء تغييرات نموذجية في ثقافة القيادات العليا ، ولكن مع رفع كفاءة التابعين لان القيادة جزء من التنظيم وغالباً ما تتطلب التغذية العكسية عن المؤسسة وهذه العناصر تمثل قواعد للقيادة الاستراتيجية :- (Thompson & Strickland :2003 -150)

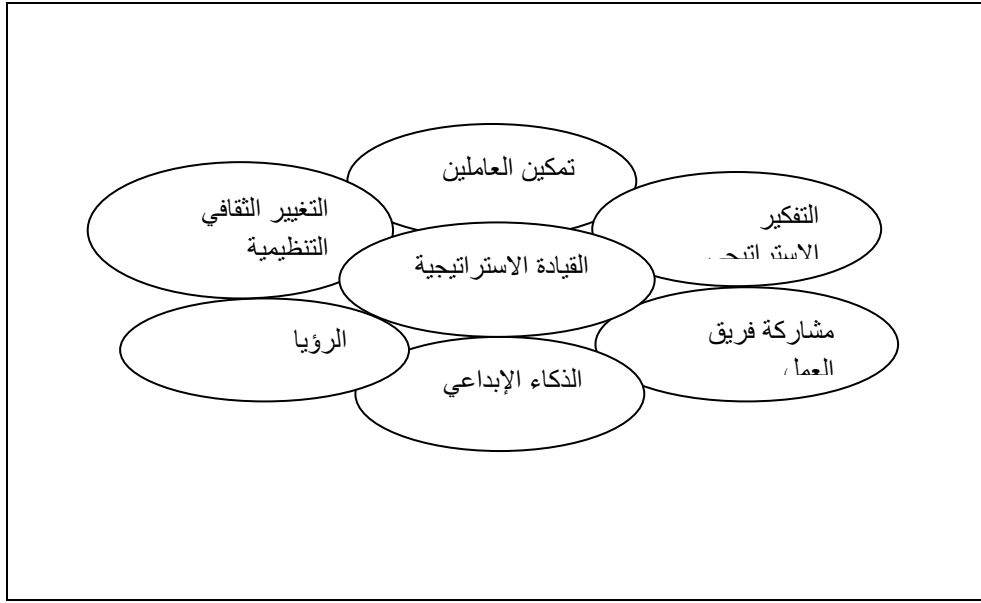
أ-توسع ثقافة المؤسسة بشكل يخدم أهداف القيادة.

ب-التوجه نحو رؤيا مستقبلية للمؤسسة.

ج-الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل .

د-التركيز على الرقابة في عملية التنفيذ.

فيما يرى (Hamidi: 2009-28) ان عناصر القيادة الإستراتيجية مهمة في المحافظة على مستوى التطوير المناسب في تنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم ، ومن ثم اعادة استثمار الموارد البشرية في تبني التنبؤات المستقبلية والشكل (٢) يوضح مكونات القيادة الإستراتيجية:-



Sores : Hamidi :2009-28

الشكل: بتصريف

مكونات القيادة الإستراتيجية : هي عناصر القيادة بعدها نموذج لضمان تحقيق التفكير الإستراتيجي وتبدأ:-

أ- الرؤيا باستخدام أدقّه الفريدة من نوعها في التنبؤ بمستقبل المؤسسة.

ب- والتفكير الاستراتيجي الذي يشير إلى تحديد أساليب النجاح المثالية المراد تكوينها وتعريف الهدف الذي تروم الوصول إليه مستقبلاً.

ج- تمكين العاملين يعني تطوير العاملين وهو أسلوب القيادة .

د- مشاركة فريق العمل جوهر هذا العنصر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لتحمل جزءاً من المسؤولية في التنفيذ.

هـ- التغيير الثقافي على طريقة (كيف ؟ - ولماذا ؟) يؤثر في كل الوظائف كيف يتم الانجاز ولماذا الأداء.

و- الذكاء الإبداعي لا يقتصر على تزويد القيادات بالمعارف والمهارات فقط من الابتكار والتجديد في أنشطتهم اليومية. ومن الواضح ان القيادة الاستراتيجية يجب ان تمتلك رؤية شاملة متكاملة ومركزة عن المنتج وإمكانية إيصال رؤيتها للآخرين وبذلك تكون القيادة قابلة تحويل الرؤية الى نتائج (Smith :1998-444).وهنا يمكن اعتماد مدخل القيادة الإستراتيجية في تنفيذ نظم التصنيع.

ثانياً:- نظم التصنيع Manufacturing System

تعرف نظم التصنيع: بانها القابلية على اشباع الحاجات الخاصة وتلبية رغبات الزبون بأسعار تنافسية في ظل فلسفة الانتاج. والكلفة المنخفضة هي السائدة في تصميم العملية (Slack et al:2010- 88). ويشير الأكاديميون الى ان فلسفة نظم التصنيع هي مفاتيح الحل للاستراتيجيات التنافسية في القرن الواحد والعشرين (Kotha, 1994, 588). وان التطبيق العملي لاستراتيجيات المنافسة تقوم على التقنيات الحديثة في التصنيع وإدارة المعلومات. فالتقنيات الحديثة للتصنيع مثل نظام التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM)، ونظم التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System) ، حتى اذا ما جاء نظام (JIT) الغي بتطبيقاته كل قيود

الإنتاج وبدا اعتماد المرونة مفهوماً جديداً ، وان مفاهيم الكلفة والتسعير تخلخت وتقادمت بظهور فلسفة سوق المنافسة الحرة ، وأصبح الزبون هو القاسم المشترك والأساس في نجاح المؤسسات او فشلها في حال انها لم تفي باحتياجات الزبون ، وقد كان للتطورات التكنولوجية اثر كبير في السلع والمنتجات في السوق عالمي يؤدي الى تزايد الطلب على إنتاج سلع والخدمات لها القدرة في تحقيق رضا الزبون في إطار خصائص المنتج المحددة وخيار التنويع (Differentiation Option) وبكف منخفضة تتطابق تماماً لتلك النمطية المنتجة بكميات كبيرة وفقاً لخيار الكلفة (Cost Option). (Piller: 2001-2).

1. متطلبات نظم التصنيع المرنة :- Manufacturing lean System requirement

إن عامل المرونة في التصنيع أمر مهم جداً في عمليات التصميم، التخطيط، والتشغيل لإنتاج المنتجات. إذ أن أنظمة التصنيع المرنة يخطط لها أن تتعامل مع عدد كبير من أنواع المنتجات وتسمح بإمكانية التغيير بشكل سريع للمنتج الذي ينتجه موقع ما باستخدام الأدوات ذاتها. المرونة لا تعني فقط إمكانية التغيير في نوعية المنتج بل يجب أيضاً أن يكون هذا التغيير سريعاً ويتطلب أقل جهد ومصاريف ممكنة.

الامكانيات الأساسية في تطبيق نظم التصنيع المرنة ، نظام التصنيع الذكي ، إدارة سلسلة التجهيز (Supply Chain Management) والتي تتوضح حلقاتها كالاتي: (Fern :2002 -1)

أ- وقت التطوير (Development Cycle time)

ب- وقت الإنتاج (Production Cycle time)

ج- وقت التسويق/ معالجة الطلب (Order Processing Cycle time)

د- وقت التسليم (Delivery Cycle time)

تركز جميع حلقات سلسلة التجهيز على تخفيض تكاليف الإنتاج وعدم تحميل الزبون كلف إضافية. إذ ان هذه الطرق أو المداخل تتميز بالتداخل في الواقع العملي، لذا فإن العديد من المؤسسات تقوم بتبني مجموعة منها أو أحياناً جميعها. وتعد هذه الطرق وسائل متقدمة أمام مؤسسات الإنتاج والتصنيع للانتقال إلى فلسفة التصنيع المرنة في كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة التنظيمية. ويمكن تصنيف عمليات التصنيع وفقاً لطلب الزبون الى :-

أ- عمليات تصنيع حسب الطلب Make-TO-Order Processes

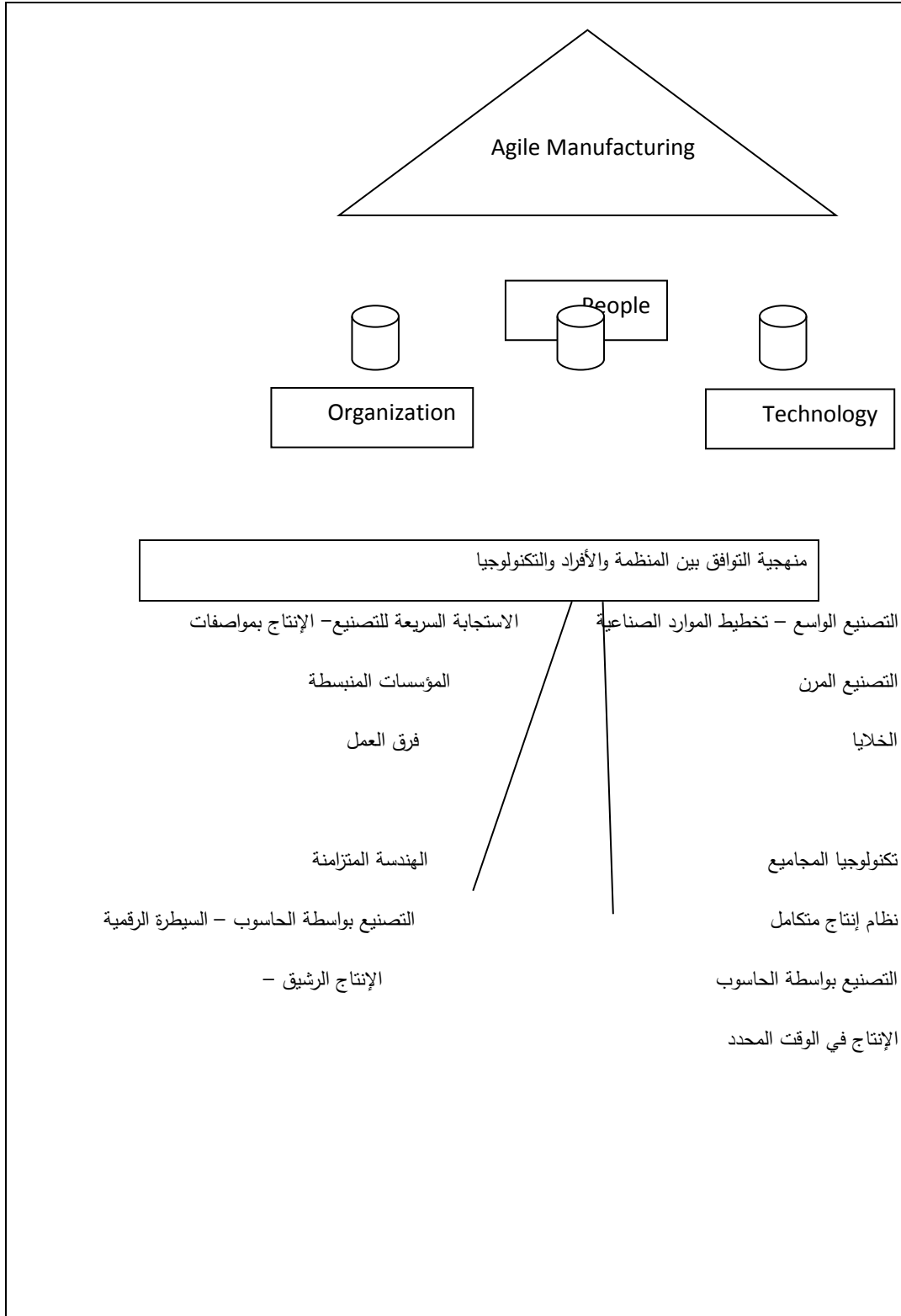
تستخدم هذه العمليات من لدن الشركات التي تصنع المنتجات حسب مواصفات الزبون وباحجام صغيرة، ويمكن النظر الى هذه العمليات على انها مجموعة من العمليات الفرعية التي يمكن ان تستخدم بطرق عديدة ومختلفة لارضاء الحاجات الفريدة للزبائن. وهذه العمليات تقدم درجة عالية من الايصائية، ولان معظم المنتجات هي ذات طبيعة ايصائية فان عملية التصنيع تكون مرنة وتتجاوب مع التنويع (Krajewski,et.al,2010,120). وفي عمليات الصنع حسب الطلب تبدأ دورة الانتاج بطلب الزبون، وبعد استلام الطلب يتم اكمال التصميم اذا لم يكن مكتملاً، وتطلب المواد غير الموجودة تحت اليد مع اضافة العمال والمواد الى اكمال الطلب، وبعد ذلك يسلم الطلب للزبون وتكتمل الدورة حالما يدفع الزبون للطلب (Schroeder,2007,58).

ب- عمليات تصنيع لأجل الخزن Make-TO-Stock Processes

تبدأ عملية التصنيع لأجل الخزن (MTS) مع تحديد المنتج وبعد ذلك يطلب الزبون المنتج من الخزين، فإذا كان المنتج متاحاً في المخزون يستلمه الزبون، أما إذا لم يكن المنتج متوافراً فيدرج ضمن الطلبات المؤجلة أو تفد الشركة الطلب (Schroeder, 2007, 58). وهذه الطريقة هي تقليدية في الإنتاج وتركز على افتراضات استقرار البيئة وقابلية التنبؤ الدقيق (Krajewski, et. al, 2010, 120). والفائدة الرئيسية من عمليات التصنيع لأجل الخزن هو الوقت السريع في التسليم، أما أهم سلبياتها فهي التكلفة العالية في التخزين والعجز عن تقديم ما يفضله الزبون بالتصميم (Telsang, 2008, 9).

٢. نظام التصنيع الذكي: - Manufacturing System agil

يشير مفهوم التصنيع الذكي إلى القدرة على الانتقال السريع من إنتاج منتج إلى آخر مع تسهيلات الإنتاج المرنة وتقنيات الإنتاج الآلي، ولما كان الهدف من التصنيع الذكي هو تحديد الأهداف واختيار أفضل الطرق في انتقال المؤسسة إلى أساليب المصنع الذكي بتطبيق المنهج العلمي في تحديد احتياجات الزبون والإفادة من تكنولوجيا معلومات متطور يستخدم في تحقيق عمليات التبادل الإلكتروني بين مؤسسات التصنيع. وكان هذا في إطار أهداف التصنيع الأولية والمتمثلة بالمنافع المتحققة من الاستغلال الأمثل للمكان وإنتاجية العمل طبقاً لسياسيات نظم الإنتاج الأمثل (MRP) و (JIT). إلا أن إستراتيجية التصنيع الذكي مع فلسفة الإنتاج الواسع لا يمكنها التغلب على تغييرات الأسواق السريعة واختصار دورة حياة المنتج. وأن نظام التصنيع الذكي يجمع بين مميزات نظم وتقنيات الإنتاج بهدف التعامل مع الظروف والتغيرات التي يصعب التنبؤ بها في عمليات الإنتاج وتخرج عن نطاق السيطرة (Maskell: 1996-2). ظهر هذا الأسلوب بالتصنيع مع بداية القرن الحادي والعشرين للتعبير عن إستراتيجية التصنيع الخاصة بالشركة، ويعني هذا الأسلوب التحرك السريع الفعال، ويمكن توضيحه على أنه هيكل مكون من دعائم أساسية هي الهياكل الإدارية والمنظمية المبدعة، ومهارة الأفراد الذين يحققون بالمعرفة والمرونة والقدرة على استخدام التكنولوجيات الذكية في التصنيع. والشكل (٣) يوضح نظام التصنيع الذكي.



Source: Kidd : 1994 - 64 (3) يوضح نظام التصنيع الذكي

يتضح ان نظام التصنيع الذكي يعتمد على ثلاث موارد رئيسية، يحقق النظام من خلالها الأسبقيات التنافسية ورضا الزبون من خلال تسليمهم منتج في وقت وتصميم محدد وفقاً لحاجاتهم والموارد هي: قيادة إدارية تتميز بالإبداع والابتكار في هياكلها وتنظيماتها الرشيقية.

أ- الأفراد العاملين ذوي مهارات تتسم بالمرونة وحسن الإطلاع على المعارف والتقنيات المتطورة والاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة.

ب- تقنيات حديثة ومتطورة في مجال تبادل المعلومات وكذلك في أساليب العمل.

وهنا تبرز الحاجة إلى منهجية متكامل فيها هذه الموارد الثلاثة، إذ يتم الاستفادة من المهارات العالية للعاملين من خلال استغلال التقنيات المتطورة لتصميم تنظيم داخلي يتسم بالتنسيق والإبداع للتكيف مع التغيرات الظرفية والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

المبحث الثالث :

الاطار التطبيقي للبحث

١-نبذة عن الشركة :-

أسست الشركة عام ١٩٦٩ باسم أشرکه العامة للنسيج الناعم في الحلة ومرت بمراحل متعددة من الهيكل التنظيمي حتى عام ٢٠٠٥ صار اسمها الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة حسب قانون الشركات المرقم ٢٢ لعام ١٩٩٧ وهي تضم في هيكلها اربعة معامل يصل عدد المنتسبين فيها الى ٣٠٠٠ منتسب وتعمل وفق خطة إستراتيجية لغرض تحقيق التكامل الصناعي بين معاملها بحيث تنتج الأقمشة بمختلف مواصفاتها ونوعيتها . وتقوم بتزويد كافة وزارات الدولة مثل الدفاع والداخلية والصحة والتربية والتعليم بما تحتاجه من المنتجات وكذلك لديها معارض البيع المباشر المنتشرة في محافظات القطر (بغداد ، بابل ، كربلاء ، نجف ، ديوانية ، واسط) .

من اجل تطبيق البحث في الجانب العملي تم اختيار عينة مأخوذة من موظفي الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

وقد تم تحديد عدد عينة البحث وذلك باستخدام المعادلة الآتية :-

0.25	إذ	0.25
$\frac{\quad}{n=}$	0.25: العدد الثابت	$\frac{\quad}{n=}$
$\frac{0.25}{N} + \frac{(A)^2}{(E)^2}$	=n حجم العينة	$\frac{0.25}{3000} + \frac{(0.10)^2}{(1.96)^2}$
	=N حجم المجتمع	
	=A الخطأ العشوائي المسموح به (١٠%)	n= 80
المعادلة	=E القيمة المأخوذة من التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة (٩٥%) لذا تكون قيمتها ١.٩٦	

وقد حاول الباحثون الوصول الى هذا العدد من المستجيبين على الاستبانة ، فقد تم توزيع (٩٠) استبانة على المنسبين في المؤسسة وتم استلام هذه الاستبانات بالكامل وخضعت (٨٥) استبانة للتحليل اي بنسبة ٩٣% وذلك للحصول على واقع تأثير القيادة الاستراتيجية في نظم عمليات التصنيع . وكانت إجابات العينة على النحو الآتي :

الجنس / ذكر (٧٥) انثى (١٥)

الحالة الاجتماعية : اعزب (٩) متزوج (٨١)

عدد سنوات الخدمة :

الفئة	١٥-١٠	٢٠-١٥	٢٥-٢٠	٣٠-٢٥
السنة	٣٥	٢٤	٢٦	٥

٢-أساليب تحليل البيانات

أ- اختبار المصدقية Reliability test – alpha

تم استخدام معامل المصدقية إلفا (Cronbachs – alpha) لقياس درجة مصداقية من منتسبي معمل النسيج عن اسئلة الاستبانة ، وتتراوح قيمة الفا ما بين (٠ - ١) وان القيمة المقبولة احصائياً معامل الفا (٦٠%) فاكثر وذلك لكي تكون مصداقية القياس جيدة ولقد تم احتساب هذا المعامل لجميع اسئلة الاستبانة وقد بلغت قيمة الفا لردود المنتسبين على اسئلة البحث (٧٥%) وهي نسبة جيدة لانها اكبر من الحد الادنى المقبول لمعامل الثبات.

ب- تحليل فقرات الاستبانة

المحور الاول :- القيادة الاستراتيجية :-

يظهر الجدول رقم (١) ان معدل اجابات عينة البحث عن المحور الاول الخاص بالقيادة الاستراتيجية استقر على تسلسل ٦ من المعيار النسبي وهو يقابل نسبة ٥٠% باستخدام مقياس النسب الذي يبدأ بنسبة (٠.٠) وتقابل ٠% وينتهي بنسبة (١) الذي تقابل ١٠٠%.

الجدول (١)

التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للقيادة الاستراتيجية

المؤشرات الإحصائية		مقياس الإجابة النسبي										الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة الايجابية.... عدم التأكد الاستجابة السلبية											
		0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	1	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
.901	0.82												العاملون في الشركة ذوي معرفة بمتطلبات القيادة الإستراتيجية
1.152	0.84												يمتلك العاملون في الشركة قدرات ومؤهلات كافية لتطبيق القيادة الإستراتيجية
.925	0.79												العاملون والإدارة ذوي رؤية مشتركة في التوجه لتطبيق القيادة الإستراتيجية
.75	0.43												من المناسب فتح أبواب التوظيف لاستقطاب عاملين ذوي معرفة عالية بالأساليب الادارية الحديثة
1.047	0.68												يسهم تطبيق القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنظيم بدقه
1.255	0.84												تتوفر لدى الشركة موارد بشرية تفي بمتطلبات تطبيق القيادة الإستراتيجية
1.121	0.64												الشركة قادرة على تهيئة النماذج والوثائق اللازمة لتطبيق القيادة الإستراتيجية
.67	0.76												من الممكن اعتماد الرؤيا الإستراتيجية في مواجهة الظروف البيئية التي تمر بها الشركة
.91	0.73												تتجز الشركة تعاملاتها مع الجهات الأخرى باعتماد فرق العمل
.36	0.80												تسهم الإدارة في تمكين العاملين من خلال الاغناء الوظيفي وزيادة صلاحياتهم
													المعدل

المصدر :- من اعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية. علما " n = 85

وفيما يلي تفصيل نتائج إجابات عينة البحث.

أسئلة المحور الأول

١. العاملون في الشركة ذوي معرفة بمتطلبات القيادة الإستراتيجية
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 901. ووسط حسابي موزون 0.82.
٢. يمتلك العاملون في الشركة قدرات ومؤهلات كافية لتطبيق القيادة الإستراتيجية
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.521 ووسط حسابي موزون 0.84.
٣. العاملون والإدارة ذوي رؤية مشتركة في التوجه لتطبيق القيادة الإستراتيجية
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 925. ووسط حسابي موزون 0.79.
٤. من المناسب فتح أبواب التوظيف لاستقطاب عاملين ذوي معرفة عالية بالأساليب الادارية الحديثة
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 75. ووسط حسابي موزون 0.43.
٥. يسهم تطبيق القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنظيم بدقه
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.047 ووسط حسابي موزون 0.68.
٦. تتوفر لدى الشركة موارد بشرية تفي بمتطلبات تطبيق القيادة الإستراتيجية
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.255 ووسط حسابي موزون 0.84.
٧. الشركة قادرة على تهيئة النماذج والوثائق اللازمة لتطبيق القيادة الاستراتيجية
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.121 ووسط حسابي موزون 0.64.
٨. من الممكن اعتماد الرؤيا الاستراتيجية في مواجهة الظروف البيئية التي تمر بها الشركة
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 67. ووسط حسابي موزون 0.76.
٩. تنجز الشركة تعاملاتها مع الجهات الأخرى باعتماد فرق العمل
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.91 ووسط حسابي موزون 0.73.
١٠. تسهم الإدارة في تمكين العاملين من خلال الاغناء الوظيفي وزيادة صلاحياتهم
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 36. ووسط حسابي موزون 0.80.

نستنتج من هذا المحور ان اجابات عينة البحث اعلى من الوسط الفرضي لمقياس النسب باستثناء السؤال الرابع المتعلق بفتح ابواب التوظيف لاستقطاب العاملين كان الوسط الحسابي ٠.٤٣ وهو ادنى من الوسط الفرضي لأنه لا توجد تعيينات في الوقت الحاضر. وبناءً على نتائج ترى عينة البحث انها لا تميل الى تطبيق القيادة الاستراتيجية في التصنيع بشكل كبير لضعف توافر الكفاءة البشرية لدى العاملين في الشركة لانها تعتمد نمط ادارة تقليدية .

المحور الثاني :- نظم التصنيع المرنة

يظهر الجدول رقم (٢) ان معدل اجابات عينة البحث عن المحور الثاني الخاص بنظم التصنيع استقر على تسلسل ٨ من المعيار النسبي وهو يقابل نسبة ٧٠%

الجدول (٢)

التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنظم التصنيع

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة النسبي												نظم التصنيع
	الاستجابة الايجابية... عدم التأكد... الاستجابة السلبية												
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
1.901	0.85												تهتم الشركة على تقديم الرعاية الصحية للعاملين على حد سواء
2.913	0.64												تضع الشركة معايير إنتاج حسب الطلب.
1.231	0.75												تستقطب الإدارة فئة الشباب في توفير فرص العمل وترجع ذوي الخبرة
.945	0.82												تعتمد الشركة تقنيات متقدمة في التصميم والانتاج طبقاً لنظم التصنيع
2.72	0.62												تستجيب الشركة لملاحظات العاملين التي تصب في تحسين الواقع الانتاج اليومي
3.411	0.76												توفر الشركة بيئة داخلية تنظيمية تناسب العاملين وفقاً لنظم الحوافز في العمل.
1.656	0.70												تقوم الإدارة باستخدام معايير رقابة وتقييم انتاج متنوعة للعاملين في خطوط الإنتاج
.821	0.60												تشجع الشركة على التفاعل بين العاملين واختيار جماعات العمل.

1.401	0.71												تتفهم الإدارة دور المكائن وأساليب الانتاج الحديثة في تحسين الأداء .
2.110	0.62												تستخدم الشركة (نظم دعم القرار ، ونظم المعلومات الوظيفية ...) التي ترتبط بنظام الانتاج المركزي في انجاز انشطتها
													المعدل

المصدر:- من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية. علماً " N = 85

وفيما يأتي تفصيل نتائج إجابات عينة البحث

أسئلة المحور الثاني:

١. تهتم الشركة على تقديم الرعاية الصحية للعاملين على حد سواء
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.901 ووسط حسابي موزون 0.85.
٢. تضع الشركة معايير إنتاج حسب الطلب.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 2.931 ووسط حسابي موزون 0.64.
٣. تستقطب الإدارة فئة الشباب في توفير فرص العمل وترجع ذوي الخبرة
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.231 ووسط حسابي موزون 0.75.
٤. تعتمد الشركة تقنيات متقدمة في التصميم والانتاج طبقاً لنظم التصنيع
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.945 ووسط حسابي موزون 0.82.
٥. تستجيب الشركة لملاحظات العاملين التي تصب في تحسين الواقع الإنتاجي اليومي
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 2.72 ووسط حسابي موزون 0.62 .
٦. توفر الشركة بيئة داخلية تنظيمية تناسب العاملين وفقاً لنظم الحوافز في العمل.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 3.411 ووسط حسابي موزون 0.76 .
٧. تقوم الإدارة باستخدام معايير رقابة وتقييم انتاج متنوعة للعاملين في خطوط الإنتاج
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.656 ووسط حسابي موزون 0.70 .
٨. تشجع الشركة على التفاعل بين العاملين واختيار جماعات العمل.
وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 0.821 ووسط حسابي موزون 0.60 .

٩. تفهم الإدارة دور المكائن وأساليب الانتاج الحديثة في تحسين الأداء .

وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 1.401 ووسط حسابي موزون 0.71.

١٠. تستخدم الشركة (نظم دعم القرار ، ونظم المعلومات الوظيفية ...) التي ترتبط بنظام الانتاج المركزي في انجاز انشطتها

وحصلت هذه الفقرة على انحراف معياري 2.110 ووسط حسابي موزون 0.62.

نستنتج من هذا المحور ان عينة البحث تميل الى تطبيق نظم التصنيع الحديثة بشكل كبير لتوفر مستلزمات إنتاج حديثة ومتقدمة في الشركة .

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث :-

التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع :- وبغية التأكد من معنوية علاقة الارتباط بصورة كلية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع ، فقد قام الباحثون باختبار الفرضية الآتية. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع . إذ يشير الجدول (٣) إلى القيم الكلية للعلاقة بين مكونات البحث ، إضافة إلى قيم (t) المحسوبة.

الجدول (٣)

علاقة الارتباط بين نظم التصنيع و القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الرؤيا ، التفكير ،المشاركة، التغيير، التمكين الابداع) مع قيم (t) المحسوبة.

قيمة (t) الجدولية ^٣		درجة الثقة		الابداع	التمكين	المشاركة	التغيير	التفكير	الرؤيا	القيادة الاستراتيجية	
0.01	0.05	٠.٩٩	٠.٩٥	0.76 *	0.80 *	0.73*	0.83*	0.77 *	0.73 *	0.87**	نظم التصنيع
2.390	2.660			10.3 5	10.8 5	8.43	9.33	11.8 2	12.3 5	18.03	قيمة (t) المحسوبة
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ، (0.05) بين المتغيرات البحث.											القرار

المصدر:- من اعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية.

٣ (t) تم استخراج قيم (t) الجدولية، اعتماداً على عدد المشاهدات (N) ومستوى معنوية (0.01—0.05).

(*) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

(**) تعني وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.01).

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه الى ما يأتي :-

١. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل ونظم التصنيع كمتغير تابع، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.87) وتدل هذه القيمة على وجود انسجام وتوافق بين إجابات أفراد العينة حول القيادة ونظم التصنيع وما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرات المذكورين بلغت (18.03) وهي أكبر من قيمتي (t) الجدولية البالغة (2.390) وهي علاقات معنوية اما علاقات الارتباط بين عناصر القيادة (الرؤيا ، التفكير ، التغيير ، المشاركة ، التمكين ، الإبداع) إذ بلغت (0.73 ، 0.77 ، 0.83 ، 0.73 ، 0.80 ، 0.76) على التوالي ، وتشير الى جود علاقات ارتباط موجبة تعزز من قبول الفرضية التي تنص ب:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع .

٢. تم تحديد قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط الموجبة بين المتغيرات إذ بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (12.35 ، 11.82 ، 9.33 ، 8.43 ، 10.85 ، 10.35) وبما أنها أكبر من قيم (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05 & 0.01) وهذا يدل على قبول الفرضية التي تنص :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.

اختبار الفرضية الثانية :-

بهدف التأكد من معنوية علاقة التأثير بصورة كلية بين متغيرات البحث، فقد قام الباحثون باختبار الفرضية الآتية :-

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع .

إذ يشير الجدول (4) إلى القيم الكلية لتحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث إضافة إلى قيم (t) المحسوبة واختبار (F).

الجدول (٤)

تقدير معاملات الانحدار البسيط لقياس علاقة الارتباط بين نظم التصنيع و القيادة الاستراتيجية المتمثلة (الرؤيا ، التفكير ، المشاركة ، التغيير ، التمكين ، الإبداع)

قيمة (f) الجدولية		قيمة (f) المحسوبة	معامل التفسير	قيمة (t) الجدولية		نظم التصنيع	Constant	
0.01	0.05		R2	0.01	0.05	B	B0	
7.08	4.00	35.533	0.76	2.390	٢.٦٦٠	24.253	25.544	القيادة الاستراتيجية
						1.441	0.282	
						11.769	0.30	قيمة (t) المحسوبة

المصدر:- من اعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (٥) المذكور اعلا ما ياتي:-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط ، البالغة (35.533) ، هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يدل على قبول الفرضية الثانية وما يدعم ذلك ثبوت معنوية نموذج الانحدار عند إحدى أو كلا المستويين.

وعليه يمكن القول إن لمتغيرات القيادة الاستراتيجية تأثير كبير في نظم التصنيع وهذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور وبدرجة ثقة (95%).

2- تبين ان قيمتين لـ (t) المحسوبة تمثل القيمة الأولى (0.30) مقدار (t) الثابت عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفراً، في حين إن القيمة الثانية (11.769) تمثل مقدار التحسن الذي يطرأ على المتغير المعتمد بزيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل، وبما إن قيمة (t) الثانية المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.660) عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (B1=25.544) يعني إن للقيادة الاستراتيجية تأثير في نظم التصنيع وهذا ما دلت نتائج التحليل الإحصائي.

3- يتضح من قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.76) إن القيادة الاستراتيجية توضح ما نسبته (76%) من التغيرات التي تطرأ على نظم التصنيع ، اما النسبة المتبقية البالغة (24%) فتعود إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي، يمكن التأكيد على صحة وثبوت الفرضية الثانية التي تتضمن توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر القيادة الاستراتيجية مجتمعة ونظم التصنيع .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع ، باستخدام المعالجات الإحصائية ، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الميداني .
٢. يعد موضوع القيادة الاستراتيجية من إسهامات الأساليب الادارية، التي تتسم بالحدثة على مستوى القدرات الادارية المتطورة بشكل عام ، وفي حال ادارة الاعمال بشكل خاص، نظراً لما تمتاز به من تنوع ثقافي ، والرؤيا الاستراتيجية في التطبيق.
٣. تعمل القيادة الاستراتيجية على ترجمة الرؤيا والتفكير الاستراتيجي وتنمية روح الابداع لدى العاملين، والتقليل من أثار تصرفات العاملين غير القانونية ، عن طريق تبسيط جميع الإجراءات المتبعة في الشركة، وتسعى لمحاربة الفساد.
٤. لا يميل العاملون في الشركة الى اعتماد القيادة الاستراتيجية للتصنيع و يدل على ذلك ان اكثر من نصف عينة البحث غير مقتنعة بقدرة الملاك الحالي على تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركة لعدم امتلاكهم المؤهلات والقدرات العلمية بحسب رأيهم كما جاء في نتائج الأسئلة في المحور .
٥. يستدل من تحليل النتائج ان غالبية افراد العينة لا يمتلكون المعرفة والإلمام بالقيادة الاستراتيجية و لا بنظم الإنتاج سواءً في إطار فلسفة الإنتاج حسب الطلب او الذكي . وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة عند القائمين باختيار البديل الملائم للتخطيط والسيطرة على الإنتاج في بيئة التصنيع الحديث.
٦. لم تأت إجابات عينة البحث متفقه مع ضرورة تعيين كوادر مؤهلة لها القدرة في تطبيق القيادة الاستراتيجية اذ جاءت الإجابات محايدة في اكثر من نصفها كما جاء في المحور الأول.

ثانياً: التوصيات

١. زيادة الوعي داخل شركة النسيج على المستويات كافة بضرورة تطبيق القيادة الاستراتيجية من خلال اشراكهم في دورات تدريبه على القيادة الاستراتيجية كونها تمتلك القدرة على ترجمة الرؤيا والأفكار الاستراتيجية الى قواعد عمل تساهم في تذلل المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج.
٢. الدعوة إلى اجراء بحوث ميدانية تواكب التطورات الحديثة في الأساليب الادارية ونظم الإنتاج والعمليات المعاصرة وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد والهيئات المتخصصة والافادة من خبراتهم العلمية النظرية والعملية.
٣. تنظيم الدورات المنهجية والتخصصية المتكاملة عن الأساليب الحديثة في الإنتاج لمديرين الوحدات والعاملين ضمن برامج تدريب متخصصة وإعداد التقارير الدورية التي تخوض في فلسفة القيادة الاستراتيجية ونظم التصنيع المتقدمة.
٤. دعم تبني تقنية التصميم بواسطة الحاسوب لما لهذه التقنية من فائدة كبيرة تسهم في التطوير ولغرض تصميم منتجات جديدة تساهم في اذواق الزبون وتحقيق سرعة الاستجابة لاحتياجاته .

٥. تفعيل عناصر القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على التطبيق الفعلي لمتغيراتها والمتمثل بالآتي:

- حث الإدارات على اعتماد هيكل تنظيم مرن قائم على الرغبة في العمل يسهم في تحديد نسبة الاجور والحوافز للأفراد المتميزين لكي يصبح المرؤوسين جزء من عملية الهيكل التنظيمي المساهم في صناعة القرار.
- الاهتمام الجاد بمشاكل العاملين والسعي الجاد إلى تجاوزها.
- التركيز على نظم التصنيع من خلال إنشاء ورش عمل يشترك بها العاملين على المكائن لتغطية حالات النقص في قدرة العاملين في التعامل مع مكائن الإنتاج والإفادة من التغذية العكسية لردود أفعال المنتسبين عن هذه الورش.

المصادر

أولاً: العربية

١. ابن منظور ، جمال الدين محمد: مجلد ١ ، ج ١ ، نشر وتوزيع قم المقدسة، ١٤٠٥هـ.
٢. الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية ، اليازوري ، عمان الأردن، ٢٠٠٥
٣. الصميدعي ، محمود جاسم ، يوسف ، ردينه عنان ، التسويق الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة عمان الأردن ، ٢٠١١ .
٤. حريش ، عيس محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الوارق ، عمان الأردن ، ٢٠١٠
٥. طالب ، علاء فرحان ، الشمري ، محمد جبار ، الجنابي ، حسين ، نظام الاستخبارات التسويقية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٩ .

ثانياً: الاجنبية

1. Brillhart. J., "Effective Group Discussion", Eight Edition, WCB Brown & Benchmark South West, Missouri State University, 1995.
2. Fern, J.E., (Six Step to the future: How Mass Customization is our world) 2002
3. Gibson, J. and J. Ivancevich, J. Donnelly, "Organizations, Behavior, Structure, Processes, McGraw–Hill, Irwin, University of Kentulcky, 11th. 2003.
4. Heizer ,Jay & Render, Barry (Operation Management) 10th Ed. Pernter –Hall, New jersey, 2008.
5. Kidd, P. T., "Agile Manufacturing", Addison–wesley, 1994.

- 6.Kotha, S. (Mass Customization) Academy of Management Review, July 1994.
- 7.Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K. "Operations Management–Processes and supply chains " Global edition, 2010.
- 8.Mask ell, B.H, (1996), "Agile Manufacturing", www.maskell.com,AgileArticle. htm – 6/12/2009
- 9.Mekenna. E., "Business Psychology and Organizational Behavior A student's Handbook, Psychology Bress, 3th Edition, U.S.A., 2000.
- 10.Piller, F., (Customer Interaction and Digitizability a Structural Approach to Mass Customization) Rautenstrauch et al", New York 2001.
- 11.Schroeder, Roger G. " Operations Management–Contemporary Concepts and Cases" 3rd , ed. Mc Graw–Hill, New York, 2007.
- 12.Slack ,Nigel & Chamber ,Stuart & Johnson ,Robert (Operation Management)6th .ed ,Hall, New York ,2010.
- 13.Smith ,G,Preston (Concurrent Engineering teams) Reprinted with permission from the field quid to project management ,john wiley & Sons,New York ,1998.
- 14.Telsang, Martand, T. "production Management" 2nd ,ed. Pam nagar New Delhi, 2008.
- 15.Thompson & Strickland , (Strategic Management : Concepts & Cases ,Mc Grew ,hill, 2003.
- 16.Yadollah ,Hamidi (strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences university publication , 2009