The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol.14,N3, P P. 181-201
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية
المجلد ١٤، العدد٣ ايلول ٢٠٢٢ ص ص ١٨١-٢٠١

The Effect of Leagile manufacturing in Enhancing organizational excellence

تأثير التصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات– الاسكندرية – بابل

*أ.د. محمود فهد الدليمي * م. فاطمه حسين كاظم * أ. د عبد الفتاح جاسم زعلان

Abstract

The aim of the research is to identify the requirements for the application of the hybrid manufacturing system and the extent to which it can be provided and its impact on enhancing organizational excellence in the company in question. Industrial organizations in improving and promoting organizational excellence as a dependent variable across its dimensions (leadership excellence, strategy excellence, knowledge excellence, subordinate excellence) in light of that, a set of research implications was formulated, the most important of which is that there is a significant impact relationship for hybrid manufacturing in promoting organizational excellence? The importance of the research is also evident as a serious attempt to highlight the impact of hybrid manufacturing as one of the variables that received a lot of intellectual controversy by researchers because it represents a realistic entrance that achieves the requirements of customers with high flexibility in addition to enhancing the excellence and survival of the company in light of intense competition.

*جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد .

Alexandria - Babylon, the research sample combined, and the research used the intentional sampling method for managers, heads of departments, divisions and units in the company. 24).The research came out with a set of conclusions, the most important of which was the company's commitment to quality standards and benefit from information systems programs that ensure the flow of production lines within the company, as for the most important recommendations, the company in question should follow modern methods in the process of designing and manufacturing its products

المستخلص : هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق نظام التصنيع الهجين ومدى إمكانية توفيرها وتأثير ذلك على تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة، اذ سعى الباحث لمحاولة تحديد تأثير التصنيع الهجين بوصفه متغيرا مستقلا عبر ابعاده (التحسين المستمر ،ادارة المخلفات، تكنلوجيا المعلومات، نقطة التأجيل) بمساعدة المنظمات الصناعية في تحسين وتعزيز التميز التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا عبر ابعاده (تميز القيادة ، تميز الاستراتيجية ،تميز المعرفة ، تميز المرؤوسين) في ظل ذلك تمت صياغه مجموعه اثارات بحثية اهمها ان هنالك علاقة تأثير معنوية للتصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي ؟ كما تتجلى اهمية البحث بوصفه محاولة جادة لإبراز تأثير التصنيع الهجين بوصفه احد المتغيرات التي حظيت بكثير من الجدل الفكري من قبل الباحثين لكونه يمثل مدخلا واقعا يحقق متطلبات الزبائن بمرونة عالية اضافة الى تعزيز تميز وبقاء الشركة في ظل المنافسة الشديدة واتخذ البحث من شركة العامة لصناعة السيارات– الاسكندرية - بابل عينة البحث مجتمعا له، واستخدم البحث اسلوب العينة القصدية للمدراء ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات في الشركة. وتم استخدام مجموعه من المقاييس الاحصائية والوصفية كمعامل الارتباط (Pearson) وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الاحصائية (Amos V. 23, SPSS V. 24) . وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات كان اهمها التزام الشركة بمعايير الجودة والاستفادة من برامج نظم المعلومات التي تضمن سير خطوط الانتاجية داخل الشركة ، اما اهم التوصيات ضرورة اتباع الشركة المبحوثة الاساليب الحديثة في عملية تصميم وتصنيع منتجاته.

المقدمة// ان بيئة الاعمال قد تغيرت بشكل كبير في العقود الاخيرة من خلال التقدم الحاصل في تكنلوجيا الاعمال ،لذلك اصبح الاهتمام بإدخال استراتيجيات جديدة في التصنيع لتلبي متطلبات السوق من اجل الحفاظ على الزبون واستمرارية الشركة في الاسواق التنافسية ،لذلك تم اللجوء الى استخدام التصنيع الهجين من اجل الجمع بين فلسفتين مهمتين هما التصنيع الرشيق والتصنيع الفعال حيث يشتركان في هدف واحد هو طريق اجتماع طلبات الزبائن على اقل تكلفة .

المبحث الأول : منهجية البحث

اولا:- مشكلة البحث :سعت العديد من المنظمات الى تطوير تقنيات تكنولوجيا حديثة في الإنتاج لتزيد من قدرتها التنافسية وبالتالي زيادة ربحية المنظمة ، وأحد اهم هذه الانظمة الانتاجية التصنيع الهجين الذي يسهم في تحديد الهدر والقضاء عليه او تخفيضه قدر الامكان في عمليات التصنيع مما يضمن وصول المنتج في الوقت المناسب، مما اوجب على المنظمات تأمين البنية التحتية للتصنيع الهجين بما يعزز التميز فيها. وقد تم تحديد مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الاتية:

١ - ما دور الذي يلعبه التصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثه؟

٢- ما طبيعة علاقات الارتباط ونوعها والتأثير بين كل من متطلبات التصنيع الهجين في تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثه ؟

ثانيا :- أهمية البحث

١- مساهمة البحث الحالي في لفت انتباه ادارة الشركة المبحوثة إلى إمكانية تحسين منتجاتها وخطوات العمل ومراحله والقضاء على المهدورات عبر المراحل الانتاجية وفي سياقات العمل داخل الشركة عبر تطبيق استراتيجية التصنيع الهجين .
٢- يمثل التصنيع الهجين مدخلا واقعا حيث يحقق متطلبات الزبائن بمرونة عالية اضافة الى تعزيز تميز وبقاء الشركة في ظل المنافسة الشديدة .

ثالثا:- أهداف البحث

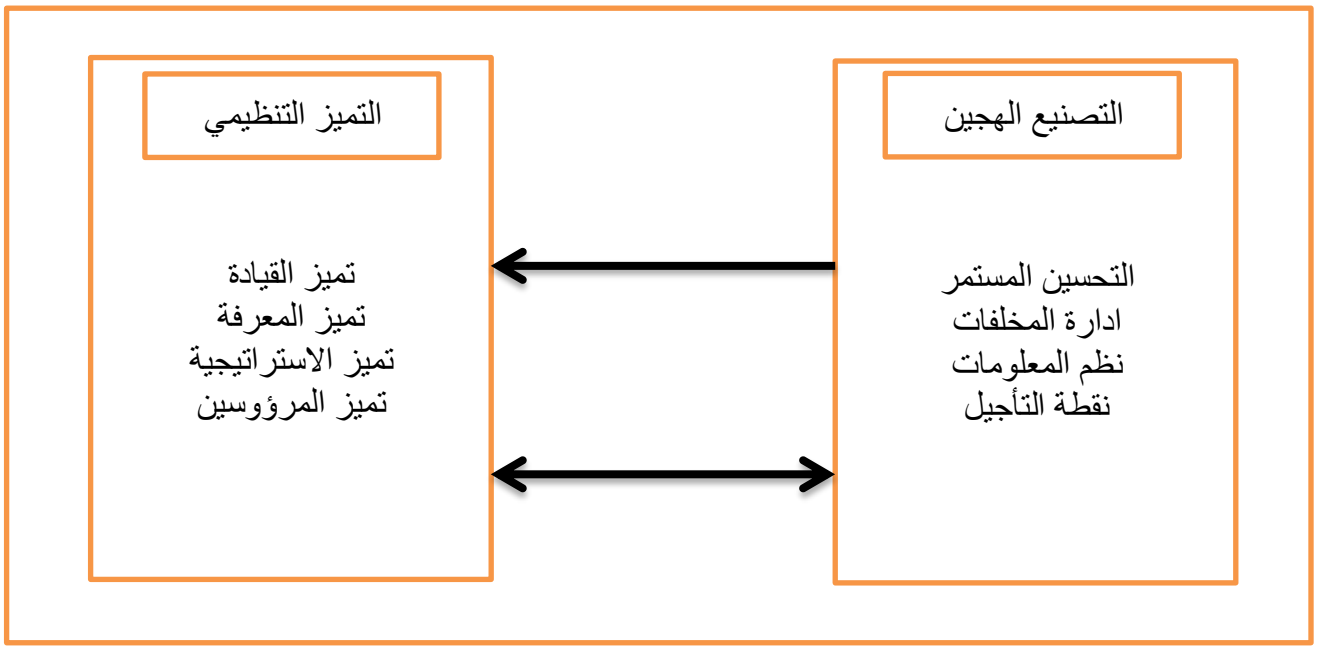
١- ما مدى توفر وتبني أساليب وأدوات التصنيع الهجين في بيئة التصنيع وتقييم فوائدها في الشركة المبحوثة .
٢- التعرف على متطلبات تطبيق نظام التصنيع الهجين ومدى إمكانية توفيرها، وتأثير ذلك على تعزيز التميز التنظيمي الشركة المبحوثة .

رابعا:- فرضية البحث في أطار مخطط البحث الفرضي تنبثق الفرضيات الآتية :-

١- الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التصنيع الهجين و التميز التنظيمي.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام التصنيع الهجين و التميز التنظيمي لشركة صناعه السيارات عينة البحث.

خامسا:- المخطط الفرضي لغرض الإسهام في تحديد أهداف البحث لابد من صياغة مخطط يحدد متغيرات البحث والارتباطات الموجودة بين مكوناته ،بما ينسجم مع مشكلة البحث واهدافه وفرضياته كما موضح بالشكل (١).



المصدر من اعداد :- الباحثان شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادسا:- حدود البحث

١- الحدود الزمانية : امتد الإطار الزمني لإجراء الدراسة للمدة الزمنية من(10/20 /2020)ولغاية(10/6/ 2021)تخللتها المعايشة الميدانية في الشركة والملاحظة المباشرة والمقابلات والاطلاع على المستندات و الوثائق.

٢-تم اختيار الشركة العامة لصناعه السيارات والمعدات - الاسكندرية -محافظة بابل موقعاً لأجراء الدراسة الميدانية.

سابعا :- أساليب جمع المعلومات والبيانات :- تم الحصول على المعلومات من المصادر العربية والأجنبية والمجلات العلمية الرصينة، واعتمدنا على الاستبيان النسبي في جمع المعلومات عن واقع الإنتاج اليومي للشركة قيد البحث.

ثامنا:- المجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث :- تعد الشركة العامة لصناعه المعدات والسيارات احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعــادن والتي تأسست عام (1969)،وهي عبارة عن خمسة مصانع (مصنع انتاج السيارات، مصنع صناعات الميكانيكية، مصنع الابدان والمعدات التخصصية، مصنع المستلزمات، مصنع بابل ،مصنع البطاريات) وقد تم دمجهن في ثلاثة شركات عام (2016).

٢-عينه البحث :- اتجهت الدراسة الى اختيار العينة القصدية لذا سعى الباحث الى تضمين العينة جميع القيادات في الشركة وعدد من الأقسام الانتاجية والخدمية ، نظرا لما يتمتعون به من خبره كونهم مرتبطين بالعمليات الانتاجية واصحاب القرار داخل الشركة ، ،حيث يتكون مجتمع البحث (230) فردا ،اما عينة البحث التي خضعت للتحليل بلغت (٢١٠) فرداً موزعة بين (المدير العام ،معاون المدير العام ،رؤساء الاقسام، مدراء الشعب، ومدراء الوحدات) باعتبارهم عينة البحث.

تاسعا:- الوسائل الإحصائية :- مجموعه من المقاييس الاحصائية، الوصفية معامل الارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس علاقات التأثير، التحليل المعدل (Moderation Analysis) وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الاحصائية (Amos V. 23, SPSS V. 24) .

المبحث الثاني :- الاطار النظري للبحث

اولا //التصنيع الهجين

١- مفهوم التصنيع الهجين : (Francesco,2019:8)يعتبر مفهوم التصنيع الهجين حديثا نسبيا ظهر هذا المفهوم عام ١٩٩٩ ، والحقيقة ان مفاهيم الرشيق والفعال والهجين تنبع من ادبيات ادارة سلسلة التجهيز ويعد التصنيع الهجين توجه حديث النشأة يرتكز على النظرة الشاملة في الادارة على رفع مستوى الخدمة ،ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى الكلفة ومستوى الاداء وذلك عبر الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة. . وقد تنوعت مفاهيم التصنيع الهجين باختلاف واختصاص من عرفه والجدول (١)يعرض تلك المفاهيم:

جدول (١) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم التصنيع الهجين

١-	**(Fatime,2019:2)**	**نظام مصمم لأجل تحقيق اعلى قدر من الفائدة عبر جمع معايير الاداء والتي تضم الكلفة والجودة والموثوقية والمرونة والتي تعطي مؤشرات تنوع عالي في المنتجات وكذلك معالجة الانشطة المتعلقة بالتكنولوجيا والمعدات والآلات عبر التحسين المستمر وتقلقل المخزون (Jit) ونظام**

		الاستجابة والتخصيص .
-٢	**(Dulanji,2020:1136)**	**نظام يعمل على تعزيز التداوب عبر الانظمة الرشيقة والفعالة وعليه تحقيق المرونة العالية بالاستعمال الامثل للمخزون والاستراتيجية المتبعة لتسليم المنتجات وتحديدا في مجال التصنيع .**

ويرى الباحث ان التصنيع الهجين هو عبارة عن مجموعه من الانظمة الرشيقة والفعالة يشتركان بهدف واحد هو تلبية متطلبات الزبائن باقل تكلفة مع تقليل الهدر والاستخدام الامثل لموارد المنظمة .

ثانيا:-اهمية واهداف التصنيع الهجين ان اهمية التصنيع الهجين تتلخص بالاتي :- (Varga,2016:1)

١- يعد التصنيع الهجين من افضل برامج ادارة الجودة الشاملة فهو يمثل كسلاح اساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات ، ويأتي ذلك عبر قيام المنظمة بتنمية قدراتها ومعرفتها ويجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تطوير تقنياتها بصورة تمكنها على التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع .

٢- يمثل التصنيع الهجين معيارا مهما في المجال الصناعي والانتاجي لان له القدرة على تحديد المنظمات الناجحة من غيرها لان هذه المنظمات قادرة على تطوير نماذج ومكونات التصنيع بما يحقق اهدافها واستراتيجياتها بشكل كفوء.

ثالثا- ابعاد التصنيع الهجين : كان للإسهامات الفكرية لعدد من الباحثين الدور الواضح والمؤثر في تحديد ابعاد التصنيع الهجين ،الامر الذي ترتب عليه تقديم مفاهيم مختلفة للتصنيع الهجين تلك التي تجسد على نحو مباشر وغير مباشر بعض الابعاد التي تدل على محتواها ومضامينها ،علما ان تلك المفاهيم قد تسهم في تعزيز مقاصد البحث تجاه الظاهرة قيد الدراسة وينظر للتصنيع الهجين بوصفه توجها علميا وعمليا في مجال ادارة الانتاج والعمليات. وهنالك مجموعه من الأبعاد التي حددت من خلال البحوث والتطبيقات والتي تخص التصنيع الهجين وكالاتي:-Fatime,2019:58

١- التحسين المستمر :- انطلق هذا المفهوم من المصطلح الياباني (Kaizen) وتعني حرفيا (التحسين المستمر)عام (1946) كطريقة لتخفيض وادارة الكلفة، اذ اعتمد من قبل المنظمات الصناعية بهدف تخفيض تكاليف الانتاج وتحقيق التفوق والميزة التنافسية ،وقد وصف (Deming) الاب الروحي لفلسفة التحسين المستمر بان هذا المفهوم سر نجاح اليابان في التنافس اذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر ،واداء الاشياء الصغيرة بطريقة افضل واقامه وتحقيق مستويات اعلى للأداء. (Maletič,2012:30)

٢- ادارة المخلفات:- تمثل المخلفات الصناعية مواد غير مرغوب بها تنتج عن الانشطة والعمليات الصناعية والانتاجية المختلفة، وان الادارة السليمة للمخلفات الصلبة تتطلب التعامل معها بشكل يضمن

صحة المجتمع وسلامة البيئة ، وعادة ما تكون هي عبارة عن عملية معقدة لأنها تتضمن اساليب وتقنيات مرتبطة بتقليل النفايات من مصادر توليدها والتخلص منها نهائيا، وجميع هذه الفعاليات والعمليات يجب ان تنفذ وفق تعليمات وقوانين مجتمعية وبيئية وجمالية تحمي الصحة العامة فضلا عن جوانب اقتصادية.(Abdullah,2011:1)

٣- تكنلوجيا المعلومات :- ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في منتصف الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي حيث بدا عصر تفجير المعلومات للدلالة على الزيادة السريعة في مجال انتاج المعلومات العلمية، تبعها ظهور ثورة المعلومات في منتصف السبعينيات ونتج عن ذلك التطورات الحديثة في مجال الانتاج والتصنيع ، وقد اختلفت النظرة لهذه التكنولوجيا باختلاف الميادين المطبقة فيها، لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والانظمة الالكترونية الهياكل الادارية والتشغيلية للعديد من المنظمات واصبحت تعتمد بشكل اساسي على انظمة المعلومات التي تمتاز بالرشاقة والمرونة العالية والاستجابة السريعة .(Niu,2010:21).

٤-نقطة التأجيل:- تعد نقطة عدم التلاقي احدى المبادئ الاساسية للتصنيع الهجين ،وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدا التأجيل للنشاطات التشغيلية في النظام حتى استلام طلبات الزبائن بدلا من استكمال النشاطات مقدما ثم انتظار الطلبات .اي بمعنى اخر الفصل بين العمليات الرشيقة والفعالة للعمليات الانتاجية لان الشركات المصنعة الرشيقة لديها مستوى قياسي من المخزون الذي تم انتاجه مسبقا، في حين الشركات المصنعة الفعالة ستكون قادرة على انتاج منتجات بطلبات متعددة وتنوع في الانتاج .(Krishnamurthy & Yauch, 2007: 592) .

ثانيا // التميز التنظيمي

١- مفهوم التميز التنظيمي : اوضح (Al-Dhaafri,2016:47)ان مفهوم التميز التنظيمي تم تناوله في الأدبيات المختلفة، فقد اتفق العديد منها على أن التميز هو (التفوق في أداء الفرد أو المؤسسة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة وقد لا تترك احتمالا لوقوع الأخطاء بها)، وايضا تم وصفه (بالعلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها وتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها). والبعض وصفه (بفلسفة عمل واستراتيجية انجاز يدمج بين الوسائل والغايات ،وان مراميها لا ينحصر في تحقيق الارباح الانية ،بل يمثل مسؤولية اجتماعيه وجانب اخلاقي). وقد تنوعت مفاهيم التميز التنظيمي باختلاف واختصاص من عرفه والجدول (٢)يعرض تلك المفاهيم:

جدول (٢) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الانتاج الذكي

١-	Musa,2020:109	مفهوم شامل في الفكر الاداري والاستراتيجي المعاصر ،اذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على اساس التمايز والرقي لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيق الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولا لتلبية تطلعات واهتمامات اصحاب المصالح كافه .
٢-	Ghamari,2020:1	توجه فكري وفلسفة ادارية تعتمد على مدخل متكامل يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء اكان اصحاب المصلحة ام المجتمع ككل في اطار ثقافة من التعلم والابتكار والتحسين المستمر.

اما من وجهة نظر الباحث فان التميز التنظيمي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الاداء الاستثنائي والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة وهذه الحالة المثالية تسعى المنظمات بلوغها والمحافظة عليها عبر استغلال الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات جوهرية طويلة الامد تساعدها على التكيف مع بيئة الاعمال.

ثانيا:-اهمية واهداف التميز التنظيمي ان للتميز التنظيمي اهمية بارزة لتحقيق الاتي :- (Alheet,2017:70)، (Ramesh,2018:117)

١- ان التميز التنظيمي يعي تحقيق الدقة والاتقان عبر التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والاساليب الانتاجية .

٢- يكمن في النظر الى التميز التنظيمي كنوع من اداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة.

٣- ان التميز التنظيمي يرتبط بجودة المنتج والخدمة عبر القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار ،واضافه قيم جديدة الى معارفهم من جهة وتحقيق رضا العملاء من جهة اخرى .

٤- ان التميز التنظيمي يعني القدرة على تقدير الجانب المادي، اضافة الى التميز في تقديمه للمنتجات وخدمات مطلوب تحقيقها والغرض منها .

ثالثا:- ابعاد التميز التنظيمي:-لغرض توضيح المرتكزات الفكرية للتميز التنظيمي كان لابد من التعقيب عن الابعاد التي بحثها مجموعه من الباحثين وكالاتي:-

١-تميز القيادة:- في حين اكد (Araya ,2019:92) ان التميز القيادي هو الذي يتمتع بمستوى عال من السلوك الاخلاقي والقيم النبيلة حيث يعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى اعلى من الوعي بالقضايا الرئيسة ، فهي تغيير تفكيرهم من الهدف في البقاء الى هدف الانجاز العالي

والتقدم والتنمية الذاتية .واضاف (David,2020:122) ان من اهم عوامل النجاح في المنظمات هي القيادات الكفؤة فهي تعد المحرك الاساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة لأنها تمثل قدرتها على التأثير بالأشخاص او المجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بمستوى عالي في سبيل تحقيق الاهداف المحددة ، ولقد تمثلت هذه العوامل بالشكل الاتي:-(الناس People،الاهتمام بالزبائنAttention To Customers ،الابتكار Innovation ، القيادةLeadership (Management By Wandering Around).

٢-تميز المعرفة:- ان ادارة المعرفة مجموعه من الافكار الحديثة ذات الاثر الهام والفعال على نجاح الانتاج ،وتأتي اهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها عبر قدرتها على المساهمة في صيانه وتطوير رؤية طويلة الامد لكونها المكافئ الاكثر حيازة للقيمة والاكثر فاعلية للميزة التنافسية ويعود ذلك لأسباب التالية:- (Kutut,2018:1)

أ- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة الاكتشافات والابتكارات الجديدة وعليه تحسين الخدمة المقدمة للزبائن .

ب- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء عبر تقديم خدمه افضل للزبائن

ت- تخفيض الكلف واساليب طرق العمل

٣-تميز الاستراتيجية :- واشار(Tapera,2014:122) ان التميز الاستراتيجي هو الاطار الذي يحدد بوضوح الاحتياجات التنظيمية في القدرات والامكانيات ويوجهها نحو التغيير والتطور في خطط العمل فضلا عن سد الفجوات وتكوين قرارات نهائية موجهة طويلة الاجل ،فهو نهج معرفي يخلق التميز بين الفشل والنجاح.وباختلاف اراء العديد من الباحثين والكتاب حول مستويات التميز الاستراتيجي فقد اتفق اغلبهم على وجود ثلاثة مستويات رئيسة وكالاتي:-(Rahman,2019:292)

١- استراتيجية على مستوى المنظمة :- ويتحدد عبر هذه الاستراتيجية مسار المنظمة ككل وتشمل تنمية الموارد البشرية والعمالة ومصادر الموارد الاولية.
٢- استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال :- يحدد عبرها الطرائق التي تمارس عملية ادارة التنافس.
٣- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:- تعد من الاستراتيجيات المهمة التي تشير الى كيفية مساهمه انشطة الاعمال المختلفة في تنفيذ الاستراتيجية الكلية في المنظمة.

٤-تميز المرؤوسين:- اوضح (Setia,2014:789) ان مفهوم تميز المرؤوسين كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها وبالتالي ارتبط بقراراتها فهو مصدر الثروة وتركيبة من مجموعة خصائص متمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرات). ويمكن تحقيق التميز

التنظيمي عن طريق قيام المنظمات بإجراءات تتعلق بالموارد البشرية والمتمثلة بالاتي :- (Mele,) 2016: 472

أ- العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.

ب- دعم جهود ادارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الابداع والابتكار لديها.

ت- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية واداراتها.

ث- العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء، لان الرضا الزبون مرتبط برضاه.

المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

اولا// تطبيق البحث:- اتجه البحث الى اختيار العينة القصدية لذا سعى الباحث الى تضمين العينة جميع القيادات المتمثلة بـ (المدير العام ،معاون المدير العام ،رؤساء الاقسام، مدراء الشعب، ومدراء الوحدات) في الشركة وعدد من الأقسام الانتاجية والخدمية ، نظرا لما يتمتعون به من خبره كونهم مرتبطين بالعمليات الانتاجية واصحاب القرار داخل الشركة ،حيث يمارسون مهام استراتيجية من خلال دورهم المباشر أو غير المباشر في انتاج السيارات والعجلات التخصصية وقد قام الباحث بتوزيع (230) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وأعيد منها (220) استمارة أي نسبة الإجابة بلغت (0.95)، وأهملت منها (10) لعدم صلاحيتها لتصبح بذلك عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (210) استمارة، والتي شكلت نسبتهم (0.92%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (270) فرداً وبذلك أصبحت نسبة الاستمارات الصالحة (77%) وهي نسبة جيدة من الاستمارات. وكانت إجابات العينة على النحو الآتي:-

الجدول (٣) وصف خصائص عينة الدراسة

المنصب الوظيفي										
المدير العام		**معاون المدير العام**		**مدير مصنع**		**رئيس قسم**		**مدير شعبة**		**مدير وحدة**	
ت	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**
1	**0.5**	**3**	**1.4**	**6**	**2.9**	**19**	**9.05**	**96**	**45.7**	**85**	**40.5**
النوع الاجتماعي											
ذكر						**انثى**					
ت			**%**			**ت**			**%**		
177			**84**			**33**			**16**		
المؤهل العلمي											
دكتوراه		**ماجستير**		**بكالوريوس**		**دبلوم**		**اعدادية**			
ت	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**	**ت**	**%**		
2	**0.95**	**6**	**2.9**	**150**	**71.42**	**28**	**13.33**	**24**	**11.4**		

مدة الخدمة								
15-11		20-16		25-21		26سنه فاكثر		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
11	5.2	43	20.5	68	32.4	88	41.90	
الفئة العمرية								
41-30		51-40		61-50		61سنه فاكثر		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
15	7.1	98	47	94	45	3	1	

ثانيا: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث عرض تحليل نتائج المتعلقة بالتصنيع الهجين:- و يتألف هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية وكالاتي:-

١. بعد التحسين المستمر :يظهر الجدول (٢٠) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد التحسين المستمر الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية ($CI_1 - CI_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٨٤٤) والانحراف المعياري (٠,٦١٣) ومعامل الاختلاف النسبي (15.95%) والاهمية النسبية (٧٦,٨٨%) ،

(٤)الاحصاءات الوصفية لبعد التحسين المستمر

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تمتلك الشركة القدرة على تبني مفاهيم الجودة لضمان التحسين في مواصفات المنتج	4.005	0.737	18.40	80.10	١
تؤكد الشركة على التنفيذ السليم للمهام واجراء التحسينات المستمرة	3.833	0.869	22.68	76.65	٣
تعتمد الشركة مؤشرات الفحص الميدانية لتحسين جودة مخرجاتها	3.727	0.908	24.36	74.55	٥
تدقق الشركة باستمرار الاهداف المتحققة عبر انشطة التحسين المستمر	3.833	0.806	21.03	76.65	٢
تنمي الشركة مهارات التحسين المستمر لدى العاملين (حل المشاكل واتخاذ القرار)	3.823	1.001	26.19	76.46	٤
المعدل العام لبعد التحسين المستمر CI	3.844	0.613	15.95	76.88	-

٢. بعد ادارة المخلفات : يظهر الجدول (٢١) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد ادارة المخلفات الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية ($WM_1 - WM_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٨٩٤) والانحراف المعياري (٠,٦٨٠) ومعامل الاختلاف النسبي (17.47%) والاهمية النسبية (٧٧,٨٨%) ،

(٥)الاحصاءات الوصفية لبعد ادارة المخلفات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تسعى الشركة الى تطبيق التقنيات المتقدمة لمعالجة وتقليل المخلفات	3.837	0.987	25.71	76.75	٥
تقدم الشركة برامج توعوية وتثقيفية بشأن نظام إدارة المخلفات	3.857	0.955	24.76	77.13	٤
تتقيد الشركة باللوائح والتشريعات البيئية للحد من اثار التلوث الصناعي	3.866	0.899	23.26	77.32	٣
تجري الشركة العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بشؤون البيئة وحمايتها	3.885	0.923	23.76	77.70	٢
تعد الشركة دراسة لتقييم الاثر البيئي لمنتجاتها بهدف تحقيق الاستغلال الامثل لمواردها والحد من الهدر	4.024	0.829	20.60	80.48	١
المعدل العام لبعد ادارة المخلفات WM	3.894	0.680	17.47	77.88	-

٣- بعد نظم المعلومات :يظهر الجدول (٢٢) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد نظم المعلومات الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية ($CI_2 - CI_5$) بعد ان تم حذف الفقرة الاولى عبر التحليل العاملي التوكيدي ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٤,١١١) والانحراف المعياري (٠,٦٤٥) ومعامل الاختلاف النسبي (15.68%) والاهمية النسبية (٨٢,٢٢%) .

(٦)الاحصاءات الوصفية لبعد نظم المعلومات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تقيم الشركة العديد من الدورات التدريبية لتطوير مهارات وخبرات العاملين فيها لمواكبة الجديد من نظم المعلومات	حذفت عبر التحليل العاملي التوكيدي				
تتبع الشركة طرائق متطورة لجمع البيانات والمعلومات مع التحديث المستمر لها بهدف تحقيق مرونة عالية في العمل	3.919	0.813	20.76	78.37	٤
تحرص الشركة على مواكبة المستجدات التقنية في مجال نظم المعلومات	4.196	0.823	19.62	83.92	٢
تساعد نظم المعلومات الشركة في تقليل الكلف ووقت الانجاز مع زيادة فاعلية العمل	4.196	0.775	18.47	83.92	١
تستخدم الشركة نظم المعلومات كمُمَكِنات للإنتاج المشترك.	4.134	0.815	19.72	82.68	٣
المعدل العام لبعد نظم المعلومات IS	4.111	0.645	15.68	82.22	-

٤-بعد نقطة التأجيل: يظهر الجدول (٢٣) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد نقطة التأجيل الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية ($DP_1 - DP_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (4.148) والانحراف المعياري (0.900) ومعامل الاختلاف النسبي (21.69%) والاهمية النسبية (82.97%)،

(٧)الاحصاءات الوصفية لبعد نقطة التأجيل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
يساهم تطبيق نقطة التأجيل في ادارة المخزون بشكل افضل	4.148	0.900	21.69	82.97	١
تساهم نقطة التأجيل في وصول المنتجات حسب طلبات الزبائن بجودة ومواصفات عالية	3.742	0.838	22.40	74.83	٥
تساعد هذه التقنية الشركة على تنسيق العمل بين المراحل الانتاجية بالشكل الذي يؤدي الى تجنب الهدر	3.818	0.829	21.72	76.36	٤
يساهم تطبيق نقطة التأجيل في تخفيض تكاليف	3.919	0.848	21.64	78.37	٢

الانتاج					
توفر هذه التقنية الاستقرار في تخطيط جدولة الانتاج داخل الشركة	**3.828**	**0.814**	**21.26**	**76.56**	٣
المعدل العام لبعد نقطة التأجيل DP	**3.891**	**0.624**	**16.03**	**77.82**	**-**

ثانياً: عرض وتحليل نتائج التميز التنظيمي :- اشتمل مقياس القدرات الإنتاجية على (١٥) فقرة ضمن منهجية البحث، وتم توزيع الفقرات الابعاد الخمسة، ولكل بعد خمسة فقرات، وفيما يأتي تحليل لكل بعد من هذه الابعاد.

١. بعد تميز القيادة : يظهر الجدول (٢٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تميز القيادة الذي يتمثل باربعة مؤشرات ميدانية (LEE_2-LEE_5) بعد ان تم حذف الفقرة الاولى عبر التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٨٤٠) والانحراف المعياري (٠,٦٦٢) ومعامل الاختلاف النسبي (17.25%) والاهمية النسبية (٧٦,٧٩%) .

جدول (٧) الاحصاءات الوصفية لبعد تميز القيادة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تشجع الادارة العليا في الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذها	حذفت عبر التحليل العاملي التوكيدي				
تعزز الادارة العليا في الشركة ثقافة التميز بين الافراد العاملين	3.699	0.920	24.87	73.97	٤
تشجع الادارة العليا روح الفريق والتعاون على كافة المستويات بالشركة	3.842	0.826	21.49	76.84	٣
تراقب الادارة العليا كافة مرافقها بشكل مستمر لتحسين الية تقديم الخدمات	3.957	0.828	20.93	79.14	١
تسعى إدارة الشركة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة عبر تقديم أفكار متميزة	3.861	0.907	23.48	77.22	٢
المعدل العام لبعد تميز القيادة LEE	3.840	0.662	17.25	76.79	-

٢- بعد تميز المعرفة : يظهر الجدول (٢٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تميز المعرفة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (CE_1 – CE_5) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٧٩٧) والانحراف المعياري (٠,٧٢٠) ومعامل الاختلاف النسبي (18.97%) والاهمية النسبية (٧٥,٩٤%) .

جدول (٨) الاحصاءات الوصفية لبعد تميز المعرفة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تستخدم ادارة الشركة اسلوب البحث والتطوير من اجل اكتساب وخلق التميز المعرفي	٣,٧٩٤	1.070	28.20	75.89	٣
تهتم الشركة بخزن الافكار الجديدة من اجل استثمارها في العمليات المستقبلية	3.641	1.056	29.01	72.82	٥
تدعم الادارة العليا تدريب العاملين على كافة العمليات الإنتاجية لزيادة معارفهم النظرية والعملية	3.871	0.813	21.01	77.42	٢
تدرك الشركة بان استثمار راس المال المعرفي هو احد اهم اسباب التميز التنافسي لها	3.909	0.918	23.48	78.18	١
تستثمر الادارة العليا الموارد المعرفية الموجودة في الشركة في دعم عملية اتخاذ القرارات	3.770	0.958	25.41	75.41	٤
المعدل العام لبعد تميز المعرفة CE	3.797	0.720	18.97	75.94	-

٣. بعد تميز الاستراتيجية : يظهر الجدول (٢٧) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تميز الاستراتيجية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية ($SE_1 - SE_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٣,٨١٣) والانحراف المعياري (٠,٧٢٧) ومعامل الاختلاف النسبي (19.07%) والاهمية النسبية (٧٦,٢٧%) .

جدول (٩) الاحصاءات الوصفية لبعد تميز الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تطور الشركة التوجه الاستراتيجي على انه انموذج مرجعي لثقافه التميز	3.775	0.937	24.81	75.50	٤
تطور الشركة في الغالب رؤية استراتيجية تستند على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية	3.742	1.033	27.61	74.83	٥
تعمل الشركة على صياغة استراتيجية قادرة على خلق التوازن بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	3.828	0.945	24.69	76.56	٣
تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى	3.857	1.004	26.04	77.13	٢

الشركة إلى تحقيقها					
تعمل الشركة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون.	3.866	0.966	25.00	77.32	١
المعدل العام لبعد تميز الاستراتيجية SE	3.813	0.727	19.07	76.27	-

٤. بعد تميز المرؤوسين : يظهر الجدول (٢٨) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تميز المرؤوسين الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية ($SUE_1 - SUE_5$) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (٤,٠٢١) والانحراف المعياري (٠,٦١٦) ومعامل الاختلاف النسبي (15.31%) والاهمية النسبية (٨٠,٤٢%) .

جدول (١٠) الاحصاءات الوصفية لبعد تميز المرؤوسين

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	3.742	0.904	24.17	74.83	٥
يمتاز العاملين بالشركة بالحماس والمثابرة المطلوبة لإنجاز الاعمال المناطة بهم	4.144	0.843	20.34	82.87	١
يتمتع الافراد العاملون بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه الشركة	4.029	0.808	20.06	80.57	٤
يتحلى الافراد العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل الشركة	4.091	0.974	23.81	81.82	٣
تساعد بيئة العمل على قيام الافراد العاملين بأداء افضل لتحقيق التميز التنظيمي	4.101	0.879	21.45	82.01	٢
المعدل العام لبعد تميز المرؤوسين SUE	4.021	0.616	15.31	80.42	-

٢-قياس وتحليل مصفوفة علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبارها :- قياس وتحليل مصفوفة علاقات التأثير بين متغيرات (التصنيع الهجين المتغير المستقل)، والمتغير المعتمد (التميز التنظيمي

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في التميز التنظيمي)

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في التميز التنظيمي على مستوى الشركة العامة لصناعة السيارات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد التحسين المستمر يؤثر في متغير التميز التنظيمي بنسبة (٢٣%) على مستوى الشركة عينة الدراسة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ادارة المخلفات في التميز التنظيمي)

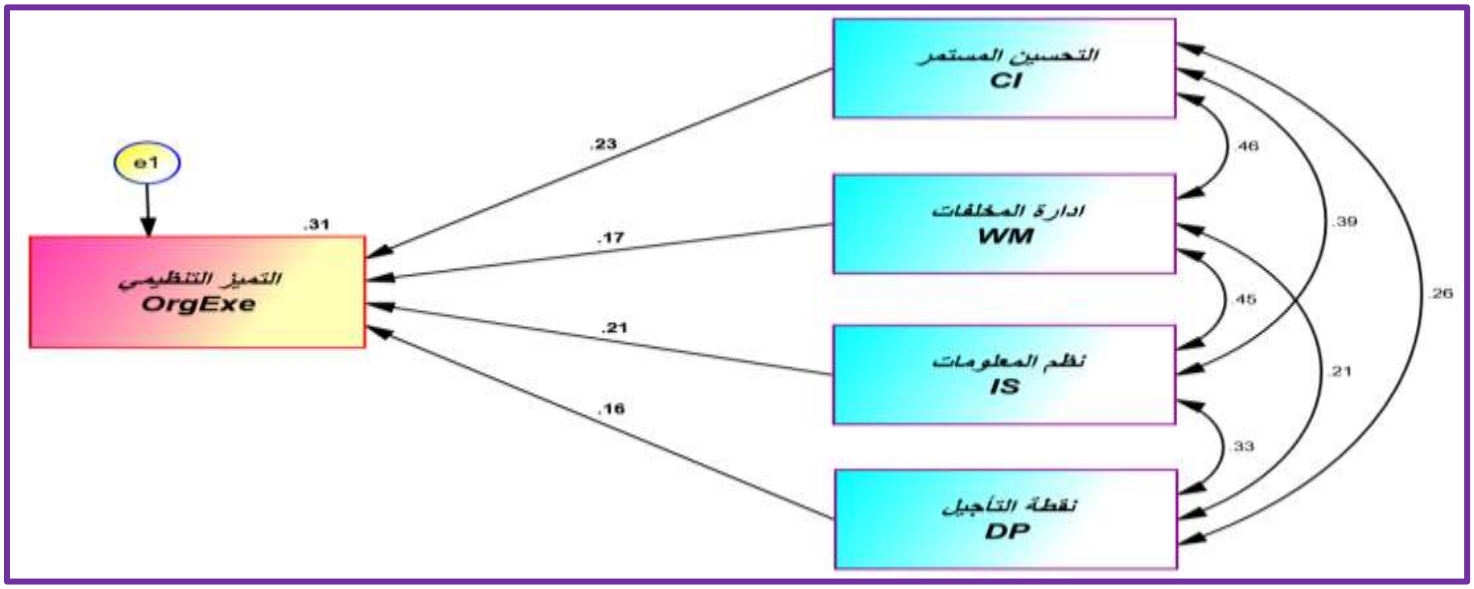
يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد ادارة المخلفات في التميز التنظيمي على مستوى الشركة العامة لصناعة السيارات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد ادارة المخلفات يؤثر في متغير التميز التنظيمي بنسبة (١٧%) على مستوى الشركة عينة الدراسة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نظم المعلومات في التميز التنظيمي)

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد نظم المعلومات في التميز التنظيمي على مستوى الشركة العامة لصناعة السيارات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد نظم المعلومات يؤثر في متغير التميز التنظيمي بنسبة (٢١%) على مستوى الشركة عينة الدراسة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نقطة التأجيل في التميز التنظيمي)

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد نقطة التأجيل في التميز التنظيمي على مستوى الشركة العامة لصناعة السيارات عينة الدراسة ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد نقطة التأجيل يؤثر في متغير التميز التنظيمي بنسبة (١٦%) على مستوى الشركة عينة الدراسة

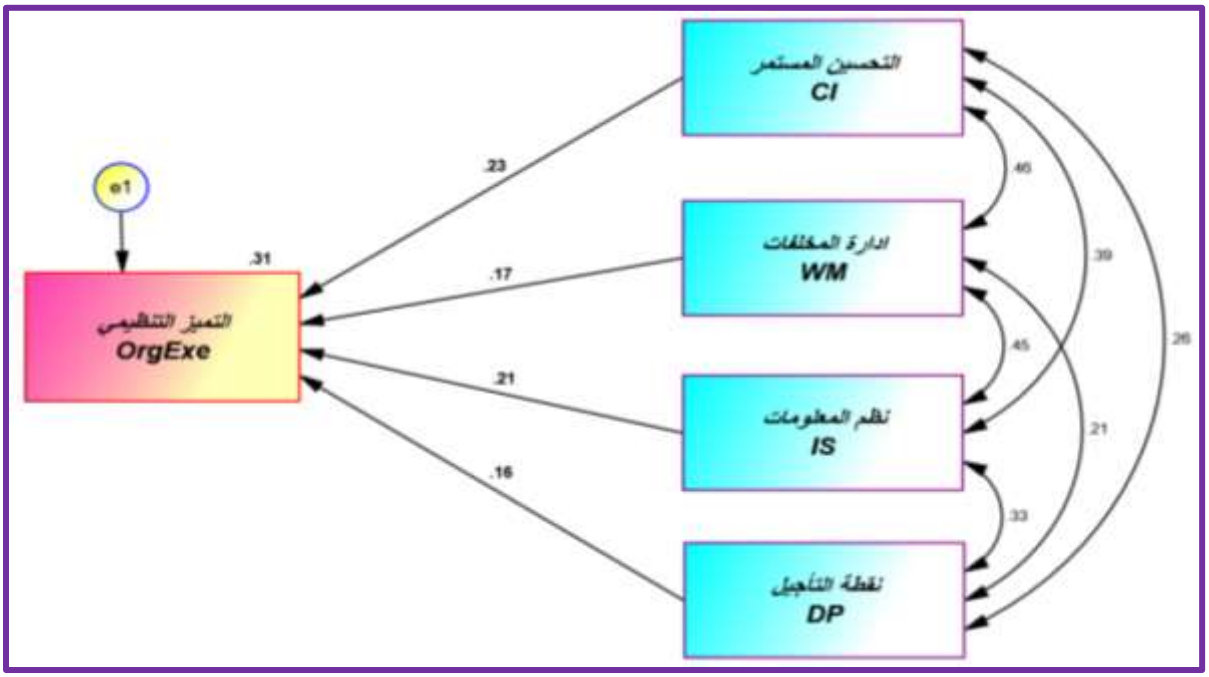


الشكل (٢٩) تأثير ابعاد التصنيع الهجين في التميز التنظيميالمصدر: مخرجات برنامج (Amos V.

المسارات Paths			الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
التميز التنظيمي	<---	التحسين المستمر	.231	.186	.054	3.426	***
التميز التنظيمي	<---	ادارة المخلفات	.172	.124	.050	2.483	.013
التميز التنظيمي	<---	نظم المعلومات	.206	.157	.052	3.005	.003
التميز التنظيمي	<---	نقطة التأجيل	.157	.124	.049	2.536	.011

جدول (٣٨) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد التصنيع الهجين في التميز التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



الشكل (٢٩) تأثير ابعاد التصنيع الهجين في التميز التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

١- ان اهتمام ادارة الشركة عينه الدراسة بتبني استراتيجيات التصنيع الهجين عبر تقليل المهدورات في موارد الشركة والقضاء عليها مستقبلا والحد من التلوث البيئي عبر التصنيع الرشيق، فضلا عن سهولة تدفق الموارد خلال الخطوط الانتاجية بمرونة وكفاءة عالية عبر التصنيع الفعال .

٢- يعزز التصنيع الهجين تبني مفاهيم الجودة لضمان التحسين فضلا عن تنظيم جدولة العمليات الانتاجية هذا كله من شانه ان يعزز توجهات الشركة في تحقيق التميز التنظيمي.

التوصيات:-

١- ضرورة اتباع الشركة المبحوثة الاساليب الحديثة في عملية تصميم وتصنيع منتجاته ، والاحلال للتكنلوجيا القديمة الموجودة في الشركة بأخرى حديثة للحد من الهدر في الوقت والجهد وايجاد الحلول للمشاكل بما يسهم في تحسين انتاجية الشركة.

٢- لكي تحقق الشركة العامة لصناعه السيارات التميز لابد ان تؤمن بالتغيير ، وعليه يجب ان تعمل بشكل مستمر تجاه كيفية التغيير نحو الافضل عن طريق الاستمرار بالتطوير في الخطط والموارد والعمليات

المصادر

1- Abdullah,2011,Sustainable Construction Waste Management In Malaysia: A Contractor's Perspective, Journal Of Management And Innovation For A Sustainable Built Environment, Vol.20 , No.23,Pp1-7

2-Al-Dhaafri,2016,Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2,pp 47-52

4-Alheet,2017,The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.5, pp70-73

5-Araya ,2019,Achieving Organizational Excellence through Self-Assessment Based on EFQM model as a tool for continuous improvement, A Thesis Submitted to Addis Ababa University, School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Management Specialization in Total Quality Management and Organizational Excellence,

6- David,2020, Quality Management For Organizational Excellence Introduction To Total Quality, Ninth Edition, 221 River Street, Hoboken, New Jerseypp122

7-Dolgui,2021,Machine Learning In Manufacturing And Industry 4.0 Applications, International Journal Of Production Research 2021, Vol. 59, No. 16,Pp 4773–4778

8-Fatime,2019,Leagile Manufacturing Practices and Supply Chain Performance, of Food and Beverage Manufacturing Companies in Kenya, The Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi

9-Francesco,2019,A Comparison Between The Main Drivers And Effects Of Dynamic Supply Chain Concepts, Journal Of Supply Chain Management System, Vol 8, No (2), Pp8

10-Grabowska,2020,Smart Factories In The Age Of Industry 4.0, Silesian University of Technology, Volume 28, Issue 2, pp. 90-96

11-Krishnamurthy, Rajesh & Yauch, Charlene A. (2007) “Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure” International Journal of Operations & Production Management, Vol.27 No. 6.

12-Kutut,2018,The Effect Of Knowledge Management, Organizational Culture And Organizational Learning On Innovation In Automotive Industry, Journal of Business Economics and Management, Volume 2, Issue 1,Pp1

13-Maletič,2012,The relationship between continuous improvement and maintenance performance, Journal of Quality in Maintenance Engineering, vol. 18, no. 1, pp. 30-41.

14-Mele, C. & Colurcio, M., (2016), The Evolving Path of TQM: toword Business Excellence and Stakeholder Value, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, P464-484

15-Musa,2020,Identifying and Prioritizing the Components of Organizational Excellence Model in Bushehr Maritime Command, Agricultural Marketing and Commercialization Journal, v4,n(1),pp109-111

16-Niu,2010,The Impact Of Information Technology On Supply Chain Performance: A Knowledge Management Perspective, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The University Of North Carolina At Charlotte In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In Information Technology.

17-Rahman,2019,Strategic Leadership, Operational Excellence and Organizational Performance: A Lesson from Japanese Company in Malaysia, International Journal of Recent Technology and Engineering, Volume-8 Issue-2S, pp292

18-Rahman,2019,Strategic Leadership, Operational Excellence and Organizational Performance: A Lesson from Japanese Company in Malaysia, International Journal of Recent Technology and Engineering, Volume-8 Issue-2S, pp292

19-Setia,2014,Human Resource Management Practices and Organizational Excellence: An Indian Perspective, Global Journal of Finance and Management, Volume 6, Number 8, pp. 789-796

20-Tapera,2014,The Importance of Strategic Management to Business Organizations, Research Journal of Social Science Management, Volume: 03, Number11,pp122

21-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